

Human-Ressourcen-Management

A. Integrationskonzept des Human-ressourcen-Managements

Das Humanressourcen-Management (HRM) gehört zur Gruppe der Managementfunktionen, die sich mit der zielorientierten Einflußnahme auf die Beschaffenheit von Ressourcen befassen. In dieser Gruppe befinden sich außerdem das Management von natürlichen Ressourcen (Rohstoffe und Energie), von produzierten Materialien und Anlagen sowie von Informationsressourcen (Wissen, Informationstechnik usw.). Die Humanressourcen (auch: Humankapital, Humanpotential, „human resources“ bzw. „human assets“) stellen für rohstoffarme Wirtschaftsräume eine wichtige Wohlstandsbasis und für Unternehmen einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Die Verwendung des sehr weiten Begriffs „Ressourcen“ verdeutlicht, daß einschlägige Managementansätze wie etwa das Personalmanagement (→ Personalwesen), das Management des Humankapitals bzw. der Arbeitsbeziehungen und Arbeitsorganisation lediglich Teilgebiete des umfassenden

HRM bilden. Insofern handelt es sich beim HRM weder um eine bloße Umbenennung von noch um eine alternativ verwendbare Bezeichnungsweise für Personalmanagement.

Verantwortlich für die Konzeption des HRM als eigenständiger Managementsparte sind *Integrationsüberlegungen*. Auf Unternehmensebene wird innerhalb einer *Binnenintegration*, die Abstimmung aller Führungsfunktionen angestrebt, die auf die Humanressourcen einwirken. Zu diesem Integrationskreis rechnet man insbesondere das Personalmanagement einschließlich Bildungs- und Sozialwesen, die Gestaltung von Arbeitsplätzen, Führungsstilen (→ Führung) und Arbeitsbeziehungen, die Arbeitsorganisation (→ Aufbauorganisation), das Arbeitszeitmanagement und die → Unternehmungskultur. Zahlreiche Erfahrungen beweisen, daß Aktionsprogramme zur Innovationsförderung, Humanisierung des Arbeitslebens, Technologiefolgenbewältigung, zum Qualitäts-, Produktivitäts- bzw. (Gemein-)Kostenmanagement mißlingen, wenn sie nicht auf einem integrierten Einsatz all dieser Führungsfunktionen beruhen. Im Rahmen einer *Außenintegration* soll parallel eine effektivere Eingliederung der Humanressourcen-Aktivitäten in das Unternehmungsgeschehen bewerkstelligt werden. Die Außenintegration des HRM stellt u. a. sicher, daß den Humanressourcen gerade im strategischen Management (→ Strategische Unternehmungsplanung) der Platz eingeräumt wird, der ihnen als Wettbewerbsfaktoren im Rahmen von Expansions- oder auch Kontraktionsstrategien gebührt. Das HRM fungiert in diesem Sinne als Pendant zu den programm-fokussierten Strategiesparten (Produktmanagement usw.) und zum etablierten technik-zentrierten Ressourcenmanagement (→ CAx-Techniken). Das HRM trägt dabei der *Autonomie* als dem zentralen Spezifikum der Humanressourcen Rechnung: Auf der Basis eigener Ziele treffen Menschen selbstorganisatorisch eigenständige Entscheidungen über ihre be-

ruflische Entwicklung, Beschäftigungsverhältnisse und ihr persönliches Engagement im Leistungskontext.

Nicht nur das HRM, auch andere einschlägige Managementkonzepte wie etwa die integrierte Organisations- und Personalentwicklung, die simultane Programm-, Investitions- und Personalplanung, das Personalmarketing und Personalcontrolling sind vom Integrationsgedanken geprägt. Die besondere Attraktivität des HRM besteht darin, daß dieser Ressourcenansatz *umfassender* angelegt ist als alle vorliegenden Integrationskonzepte. Die effektive Integrationskraft des HRM zeigt sich letztlich in den konkreten Anwendungsfeldern, also etwa im Rahmen von Programmen zur Flexibilisierung, Kooperations- und Innovationsförderung usw. Anhand einer Analyse der zentralen Integrationsfelder des HRM läßt sich das vorhandene *Integrationspotential* abschätzen.

B. Integrationsfelder des Humanressourcen-Managements

I Sektoren

Jede Einflußnahme auf Ressourcen läßt sich nach den dabei beeinflussten Ressourceneigenschaften in drei Sektoren unterteilen. Gegenstand des ersten Sektors, der *Ressourcengestaltung*, ist die Determination bzw. Modifikation des Qualifikations- und Motivationspotentials. Fähigkeiten und Bereitschaft definieren in ihrer multiplikativen Verknüpfung das Ressourcenpotential eines einzelnen Menschen. Im Sektor der *Ressourcenbeschäftigung* als zweitem Tätigkeitsfeld wird die Zuordnung von Ressourcen zu bestimmten Institutionen bzw. Organisationseinheiten beeinflusst. Diese beschäftigungspolitischen Managementaktivitäten der Rekrutierung und Freisetzung lassen sich als Allokationsprozesse (Ressourcenallokation) oder als Assoziationsprozesse (Vertragsgestaltung) interpretieren. Gestaltungs- und Beschäftigungsaktivitäten schaffen zusammen ein Verfügungspotential über einen bestimmten Ressourcenpool („workforce“, „manpower“), etwa die

Erwerbsbevölkerung, die Belegschaft einer Unternehmung oder eine Projektgruppe. Aufgabe der *Ressourcennutzung* als drittem Sektor ist es, das nominal verfügbare Potential für die Erfüllung aktueller Aufgaben nutzbar zu machen. Anders als bei technischen Ressourcen stellt die Umsetzung des Potentials in Verhalten bzw. Verhaltensergebnisse keinen mechanischen Abruf von Leistungen, sondern eine anspruchsvolle Führungsaufgabe (→ Führung) dar. Personalführung umfaßt dabei Maßnahmen der Motivierung, Information, Instruktion (Unterweisung usw.) und Organisation (Personaleinsatz, Ver- und Umsetzung usw.). Zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung bedarf es neben der Einflußnahme auf das Leistungsverhalten auch eines Kooperations- und Konfliktmanagements zur Beeinflussung des Sozialverhaltens.

II Domänen

Aus der Tatsache, daß menschliches Verhalten sowohl von Personeneigenschaften als auch von Situations- bzw. Umgebungsfaktoren beeinflußt wird, ergeben sich unmittelbar das personenbezogene Management (*Personalgestaltung*) und das arbeitsbezogene Management (*Arbeitsgestaltung*) als Domänen eines HRM. Die Personalgestaltung (→ Personalwesen) umfaßt die klassischen Personalfunktionen der Personalentwicklung, Personalbeschaffung, Personalfreisetzung und des Personaleinsatzes. Zur Arbeitsgestaltung wird die Gestaltung der Arbeitsinhalte (Ziele, Tätigkeiten, Abläufe, Mittel, Objekte), der Arbeitszeit und des Arbeitsraums sowie des organisatorischen und physikalischen Arbeitsumfelds gerechnet.

Mit der Integration der beiden Domänen Personalgestaltung und Arbeitsgestaltung orientiert sich das HRM an Integrationskonzepten aus der → Arbeitswissenschaft bzw. Ergonomie („Anpassung des Menschen an die Arbeit“ und „Anpassung der Arbeit an den Menschen“). Innerhalb der Arbeitsgestaltung kommt der *Arbeitsorganisation* eine zen-

trale Bedeutung zu. Organisatorische Verteilungs- und Koordinationsmaßnahmen strukturieren die Arbeitsinhalte (z. B. Handlungsspielräume) und das interaktive Arbeitsumfeld (z. B. Gruppenarbeit). Eine integrierte Personal- und Organisationsarbeit bildet somit das Kernstück eines HRM.

III. Managementebenen

Managementsektoren und Managementdomänen beschreiben das Aufgaben- bzw. Funktionsspektrum des HRM und beinhalten damit die *funktionelle* Standortbestimmung (Positionierung) des HRM. Ergänzend ist zu klären, welche Organisationseinheiten und welche Personen mit welcher beruflichen Qualifikation für HRM zuständig sind. Bei dieser *institutionellen* bzw. *personellen* Positionierung wird erkennbar, daß HRM auf mehreren Management-Ebenen und von zahlreichen Interessengruppen mit unterschiedlichen Zielsetzungen betrieben wird. Analoge Verhältnisse bestehen in zahlreichen anderen Managementsparten, etwa dem Umwelt-, Energie- und Logistikmanagement sowie im Finanz- bzw. Gesundheitswesen. Das *Spektrum der Träger* des HRM umfaßt supranationale und nationale Instanzen (Bildungs- und Gesundheitsministerien, Arbeits- und Finanzverwaltungen, Sozialversicherungsträger usw.), Verbände (Arbeitgeber, Gewerkschaften, Berufsverbände usw.) sowie alle unternehmensinternen Managementebenen, von der Geschäftsleitung über die Bereichs- und Abteilungsleitung bis hin zu den Gruppenleitern. Schließlich ist im Sinne eines Selbstmanagements auch jeder Erwerbstatige über autonome Bildungsaktivitäten, Gesundheitsvorsorge usw. gestalterisch am HRM beteiligt.

Zur Bewältigung bestimmter Aufgaben müssen alle Managementebenen beitragen. Zu diesen Herausforderungen zählen u. a. Qualifizierungsoffensiven im Gefolge der Einführung neuer Technologien (einschließlich der Konzeption neuer Berufsbilder), die Internationalisierung der Arbeitsmärkte, der Werte-

wandel in der industriellen Gesellschaft sowie demographische Veränderungen in der Alters- und Geschlechtsstruktur der Humanressourcen. Ein zentrales Anliegen des HRM besteht darin, *mehrstufige* Steuerungsmodelle für das integrative Zusammenwirken aller beteiligten Ebenen zu entwickeln. Hierzu muß auf den Managementebenen zum einen die erforderliche *organisatorische* Kompetenz geschaffen werden. Unternehmensintern dienen diesem Zweck u. a. die Mitbestimmung von Arbeitnehmervertretern sowie die Einrichtung einer Personalzuständigkeit auf der Ebene der Geschäftsleitung. Flankierend ist für die *personelle* Kompetenz der Träger zu sorgen. Eine entsprechende Professionalität läßt sich über Schulungsmaßnahmen und über eine Unterstützung durch unternehmensinterne Service-Einheiten bzw. durch spezialisierte HRM-Unternehmen (Personal- und Organisationsberatungsunternehmen usw.) herbeiführen.

Mit Hilfe einer integrierten Organisation des HRM soll die Arbeits- und Kostenverteilung (Kosten des Bildungs- und Gesundheitswesens usw.), die Kompetenzverteilung und die Koordination über die Managementebenen hinweg optimiert werden. In diesem Zusammenhang haben sich *Kooperationsmodelle* entwickelt, etwa das duale Berufsbildungswesen oder konzertierte beschäftigungspolitische Initiativen zur Förderung der Erwerbstätigkeit von Frauen (etwa Programme zur verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf). Die Integrationsbemühungen gehen einher mit Tendenzen der Dezentralisation und der Zentralisation von HRM-Kompetenzen. *Dezentralisationsphänomene* zeigen sich u. a. im Arbeitszeitmanagement, bei der Intensivierung der privatwirtschaftlichen Initiative im Versicherungswesen sowie beim unternehmensinternen Kompetenztransfer von den Personal- bzw. Organisationsabteilungen zu den Fachabteilungen. *Zentralisationstendenzen* schlagen sich nieder in gesetzlichen Regelungen für Betriebsrenten, Ar-

beitnehmererfindungen, Personalüberlassung, Beschäftigungsförderung, in der Standardisierung von Aus-, Fort- und Weiterbildungsgängen sowie im Übergang der Zuständigkeit für die Personalplanung bzw. die Gestaltung von Führungsgrundsätzen von der Personalabteilung an die Geschäftsleitung.

Hand in Hand mit der Integration der Managementebenen strebt das HRM auch eine Harmonisierung der auf diesen Ebenen verfolgten → Ziele an. Auf diesem Gebiet sind *gesamtwirtschaftliche* und *einzelwirtschaftliche* Zielsetzungen (zur Beschäftigungs- und Bildungspolitik, Arbeitssicherheit usw.), die Zielvorstellungen der *Tarifpartner* sowie *Unternehmensziele* einerseits und *Mitarbeiterziele* andererseits in Einklang zu bringen. Diese Bemühungen um eine Zielharmonisierung verdeutlichen, daß die Humanorientierung des HRM zwar grundsätzlich im *deskriptiven* Sinne zu verstehen ist, daß das HRM jedoch auch Bestrebungen um eine Humanisierung im *präskriptiven* Sinne, etwa als menschengerechte bzw. mitarbeitergerechte Arbeitsgestaltung einschließt.

IV. Managementfunktionen

Während die Sektoren und Domänen den Objektbereich für Interventionen im Humanressourcenbereich definieren, bestimmen die Management- bzw. Steuerungsfunktionen der Problemerkennung, Maßnahmenplanung und -entscheidung, Implementierung und Kontrolle, wie diese Eingriffe vor- und nachbereitet werden. Das integrative Anliegen des HRM mündet unmittelbar in hohen Anforderungen an den *Integrationsgrad der Steuerungs- und Informationssysteme* für ein HRM. Dieses Anspruchsniveau geht weit über das Integrationsniveau der vorliegenden Ansätze eines Personalcontrolling bzw. eines Human Resource Accounting (→ Controlling) hinaus.

Zunächst bedarf es umfassend angelegter Diagnosesysteme, mit deren Hilfe die Handlungsbedarfe im HRM retrospektiv oder prospektiv ermittelt werden

können. Im Mittelpunkt steht hier die integrierte *Bedarfsvermittlung*, die neben der herkömmlichen Ermittlung des Personalbedarfs auch eine Ermittlung des Arbeitsgestaltungsbedarfs enthält. Eine integrierte *Maßnahmenplanung* muß etwa im Rahmen eines Kostenmanagements die Abstimmung zwischen kostendämpfenden Maßnahmen der Personalum- und -freisetzung einerseits mit den organisatorischen Maßnahmen zur Änderung des Zentralisationsgrades, Verbesserung von Abläufen und Kommunikationsbeziehungen usw. leisten. Problemgerechte Lösungskonzepte sind gerade im konfliktträchtigen Humanressourcenbereich durch entsprechende *Implementierungsmaßnahmen* in systemgerechte, d.h. konsens- bzw. akzeptanzfähige Konzepte zu überführen. Die Managementaufgaben beschränken sich nicht auf den *operativen* Managementbereich, d.h. auf die kurzfristige Ressourcenerbereitstellung und den Ressourceneinsatz. Sie erstrecken sich vielmehr auch auf den *strategischen* Bereich einer langfristigen Rahmengestaltung der Humanressourcen, etwa auf der Basis einer Portfolio-Analyse von Ressourcenstrukturen und Arbeitsformen. Das informatorische Fundament für eine derart anspruchsvolle Managementtätigkeit liefern integrierte *HRM-Informationssysteme*. Deren Daten-, Modell- und Methodenbanken geben u.a. Auskunft über Belegschafts- und Arbeitsplatzstrukturen, Kostenwirkungen und -entwicklungstrends sowie Erhebungsmethoden für die Personalbeurteilung, Arbeitsplatzbeurteilung und Arbeitsmarktanalyse (Humanressourcen-Forschung).

V Analysemodelle

Ein weiteres Integrationsfeld bilden die zahlreichen Analysemodelle, auf denen HRM-Konzepte beruhen. Diese Modelle bilden insbesondere jene Basisphänomene ab, die durchgängig bei allen HRM-Tätigkeiten zu beachten sind. Hierzu zählen u.a. Modelle der Motivation (Anreize, Kognitionen usw.), der Interaktion (Führung, Gruppenarbeit,

Machtbasen, Partizipation usw.), des Lernens (Lernkurven, Lerntransfer usw.) und der Organisation (Organisationsgrad, Unternehmungsentwicklung usw.). Sie stammen aus sehr unterschiedlichen Denkrichtungen und Disziplinen. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit einer *interdisziplinären* Integration von makro- und mikroökonomischen, arbeitswissenschaftlichen, betriebswirtschaftlichen, individual- und organisationspsychologischen, soziologischen und juristischen Zugängen zum HRM. Ein spezifischer Integrationsbedarf resultiert aus der Tatsache, daß die Humanressourcen in diesen Disziplinen mit Hilfe von zwei wesensmäßig verschiedenen Modellkonzepten analysiert werden. Für die klassische wirtschafts- und ingenieurwissenschaftliche Betrachtungsweise gehen die Humanressourcen als → Produktionsfaktor in Produktions- und Transaktionsprozesse ein. Diese *Transformationsmodelle* befassen sich mit der Entscheidung über den optimalen Bereitstellungsweg (→ Eigenerstellung oder Fremdbezug von Arbeitsleistungen), mit der optimalen Faktorkombination und Ressourcenallokation. Neuere, verhaltens- und sozialwissenschaftliche Ansätze operieren hingegen primär mit *Interaktionsmodellen*. Im Rahmen solcher Führungs-, Austausch-, Marketing-, Kooperations-, Sozialisations- und Arbeitsbeziehungsmodelle wird der Tatsache Rechnung getragen, daß man autonome Ressourcen nur via Interaktionsprozesse beeinflussen kann. Die beiden Analyseformen lassen sich dadurch in Einklang bringen, daß man sie als komplementäre Perspektiven für die Modellierung von ein und derselben Materie deutet.

C. Integrationsprinzipien des Humanressourcen-Managements

Durch die Wahl des adäquaten Integrationsprinzips sollen die Schnittmengen und Schnittstellen zwischen den Sektoren, Domänen, Ebenen, Funktionen und Modellen des HRM berücksichtigt werden, um so ein stimmiges und nach

Möglichkeit synergetisches Zusammenwirken der Tätigkeitsfelder zu unterstützen. Zu Schnittmengen kommt es etwa dadurch, daß in unterschiedlichen Domänen identische Phänomene auftreten. So müssen beispielsweise sowohl im Beschäftigungs- als auch im Nutzungssektor Zuordnungsprobleme („Placement“) gelöst werden. Als charakteristisches Abstimmungsprinzip fungiert die *wechselseitige* Anpassung. So muß einerseits die Arbeitsorganisation personalgerecht angelegt sein, d. h. u. a. Handlungsspielräume belassen. Andererseits sollte die Personalausstattung organisationsgerecht ausgestaltet sein, d. h. sich an eine Abflachung von Hierarchien anpassen oder konfliktfähige Mitarbeiter als Basis für konflikttrachtige Matrixstrukturen bereitstellen.

Die typische Verbundform zwischen den einzelnen Aktivitätskomplexen ist der *Ergänzungsverbund*. Eine solche Komplementarität besteht etwa grundsätzlich zwischen Qualifizierungs- und Motivierungsmaßnahmen, beispielsweise als Vorbereitung auf eine (Auslands-)Entsendung. Im jeweiligen Einzelfall muß dabei das optimale Kombinationsverhältnis, z. B. zwischen → „on the job-“ und → „off the job-“ Training bestimmt werden. Eine Herausforderung stellen bestimmte Erscheinungsformen des *Begrenzungsverbunds* dar. Vor dem Hintergrund einer begrenzt verfügbaren Mitarbeiterkapazität ergibt sich eine solche Verbundform zwischen dem Nutzungssektor (aktuelle Leistung) und dem Gestaltungssektor (zukünftige Leistung). Der *Ersatzungsverbund* spielt zunächst unter Kostengesichtspunkten eine wichtige Rolle. In diesem Sinne stellen Qualifizierung (interne Bereitstellung) und Rekrutierung (externe Bereitstellung) alternative Wege für die Bereitstellung („Staffing“) von Humanressourcen dar. Mit der Wahl für die kostengünstigere Bereitstellungsform läßt sich der parallele Anfall von Kosten für beide Aktivitäten vermeiden. Allerdings kommt hier keine radikale Substitution in Betracht, da auch im Falle der Rekrutierung eine

firmenspezifische Qualifizierung im Rahmen von Mitarbeiter-einführungs- bzw. Implacementprogrammen erfolgen muß. Bei der Verdrängung von harten durch weiche HRM-Instrumente sind nicht Kosten-, sondern Nutzenüberlegungen entscheidend. Hier würde es sich nicht nur als kostensteigernd, sondern auch als erfolgsmindernd erweisen, wenn parallel zu Maßnahmen der Kulturförderung auch in die Konzeption harter Regelungen von Arbeitsabläufen und Berichtspflichten investiert würde.

Lit.: Beer, M. u. a.: *Human Resource Management*, New York-London 1985; Famularo, J. J. (Hrsg.): *Handbook of Human Resources Administration*, 2. Aufl., New York u. a. 1986; Staehle, W. H.: *Management*, 5. Aufl., München 1990.

Univ.-Prof. Dr. Michael Reiß, Stuttgart