

# Einleitung

*Birgit Werkmann-Karcher und Jack Rietiker*

### Spannungsfeld zwischen Organisation und Personal

### Rollenverständnis und Rollengestaltung

### spezielle Kooperationsaufgabe

Dieses Buch deklariert bereits im Titel den Anspruch, zwei Disziplinen zusammen zu bringen oder zumindest zusammen zu denken, die da wären: das Human Resource Management (HRM) und die Psychologie. Der Berührungspunkt ist offensichtlich, es geht hier wie da um den Menschen. In der Tat kann man sich das HRM vom Menschen als Mittelpunkt dieser Profession ausgehend denken. Man kann den Mittelpunkt aber auch anders sehen, und zwar vom Geschäftserfolg aus. Beide Perspektiven gehören in dieses Buch und repräsentieren gleichzeitig auch das Spannungsfeld, in dem sich HR-Verantwortliche befinden. Betrieblicherseits wird erwartet, dass sie die Humanressourcen möglichst gut bewirtschaften bzw. sie primär über Systemsteuerung managen und so zur Erfüllung des primären Unternehmensziels beitragen. Arbeitnehmerseitig wird die Wahrung all der Interessen erwartet, die aus individuellen und schließlich menschlichen Bedürfnissen wie dem nach Sinn, Sicherheit, Zugehörigkeit, Anerkennung, Gerechtigkeit resultieren. Es ist eine anspruchsvolle Aufgabe, beide Seiten im Blick zu haben und ihnen gerecht zu werden.

Das geschieht nun nicht punktuell oder im Verborgenen, denn das HRM ist eine Unternehmensfunktion mit enormer Breitenwirkung. Die von ihr entwickelten und bewirtschafteten Systeme und Abläufe ermöglichen das Eine und verhindern das Andere, dadurch gestaltet sie Organisationskultur mit: Sie legt die Prozesse fest, in denen Menschen zu Personal der betreffenden Organisation gemacht werden, und auch, welche Menschen unter welchen Bedingungen dafür überhaupt in Frage kommen; sie legt auch fest, wie man sich dann trennt. Sie definiert, wie Leistungserbringung sichergestellt werden soll und auf welchem Weg Anerkennung finanzieller und immaterieller Art stattfindet. Entwicklungen werden hier gerahmt und eventuell gefördert, Pfade im Unternehmen gebahnt. Man könnte diese Aufzählung fortsetzen. Und auch falls das hier gezeichnete Bild einer strategisch und machtpolitisch bereits sehr gut positionierten HR-Unternehmensfunktion nicht an allen Orten gleichermaßen realisiert ist, kann man dennoch sagen: Wir haben es zu tun mit einer zentralen, bedeutungsvollen und anstrengenden Funktion im Spannungsfeld zwischen Organisation und Personal. Um sie auszufüllen, braucht das HRM Persönlichkeiten, die sowohl unternehmerische als auch mitarbeiterbezogene Funktionsmuster und Bedürfnisse verstehen und in Einklang bringen oder ausbalancieren können. HR-Verantwortliche – sei es als HR-Leitung, HR-Manager, Business-Partner, Bereichspersonalleitung, Consultant, Spezialist oder in anderer Bezeichnung – benötigen nicht nur HR-Fachkompetenz, sondern auch ein systemisches Verständnis von Organisationen, Verständnis von personalen und interaktionellen Prozessen, ein klares Rollenverständnis und persönliche Glaubwürdigkeit.

Dafür bietet dieses Buch Orientierung. Das Rollenverständnis und die Rollengestaltung betrachten wir aus psychologischer Sicht als entscheidend, wenn es um die erfolgreiche und im Erleben stimmige Wahrnehmung von exponierten und zentralen Rollen in Organisa-

tionen geht. Eng damit verwoben ist eine weitere Perspektive, die in diesem Buch immer wieder eingenommen wird: die der speziellen Kooperationsaufgabe, die sich dem HRM und den Führungskräften einer Organisation stellt. Wenn wir uns das HRM als Bindeglied oder Interface zwischen Personen und Organisation vorstellen, dann stehen die Führungskräfte an genau der gleichen Stelle. Sie sind es, die sich im Rahmen der vom HRM entworfenen Systeme und Prozesse durch ihre Führungsaufgabe navigieren. Beide sind mit unterschiedlichen Vorzeichen auf beste Kooperation angewiesen, und beide haben ein vergleichbares Interesse daran, ihre Arbeit mit Wissen über psychologische Phänomene und Prozesse zu fundieren, zu erleichtern und wirksamer zu gestalten.

Dieses Buch verfolgt das Ziel, ein Nachschlagewerk für Fach- und Führungskräfte im HRM zu sein, das die Funktionen ihres Gebiets breit abdeckt. Es soll möglichst unabhängig von Geschäftsgröße und HR-Geschäftsmodell darin nützlich sein, fundierte praktische Anregungen für Vorgehensweisen und Arbeitsinstrumente zu erhalten und sich theoretische Grundlagen für das praktische Handeln in den verschiedenen Themenfeldern anzueignen. Die Wissensgebiete, aus denen dieses Buch schöpft, sind die Psychologie und ihre angrenzenden Nachbardisziplinen bis hin zur Betriebswirtschaftslehre. Es liegt in der Natur der Themen, dass die Beiträge sich in der Gewichtung zwischen Theorie und Praxis unterscheiden.

In **Teil I** werden »Grundlagen, Rollen und Kompetenzen des Human Resource Managements« beschrieben. Dazu gehört im ersten Beitrag die Auslegung der Theorien, auf die sich das HRM abstützen kann. Es folgt ein kurzer Abriss der Entwicklung, in dem aufgezeigt wird, wie sich Anspruch und Bedeutung der Personalfunktion in Organisationen verändert haben und es noch tun und wie die Bezeichnung der Unternehmensfunktion dies zum Ausdruck bringt. Der dritte Beitrag beschreibt Betrachtungsweisen von Organisationen als soziale Systeme und führt in das Rollenkonzept ein, das stark auf den Aushandlungscharakter und die psychologische Bedeutung von Rollenübernahme und -gestaltung abhebt. Dem schließen sich Ausführungen zu spezifischen HR-Kompetenzen und Rollen an.

Dieser Logik folgend, werden in **Teil II** Themen aus dem Feld der strategischen Kompetenzen abgehandelt, namentlich: »Strategie, Kultur und Wandel«. Die Verkoppelung von Unternehmensstrategie mit HR-Strategie und Erfolg fördernde HR-Praktiken sind das Leitthema des ersten Beitrags. Wie Kultur zu verstehen, zu analysieren und zu entwickeln ist, wird anschließend erörtert. Konzepte des Change Managements aus systemischer Perspektive schließen sich an und greifen das Thema des Organisationsverständnisses als Hintergrund jeglicher Steuerungsintentionen wieder auf.

Einleitend mit der Gestaltung von HR-Strukturen und -Prozessen im neueren Rollenverständnis werden in **Teil III** die Kompetenzthemen der »HRM-Kernfunktionen« abgebildet. Arbeitszufriedenheit und Arbeitsgestaltung ist ebenso wie die Auslegung des Begriffs

## Grundlagen, Rollen und Kompetenzen des Human Resource Management

## Strategie, Kultur und Wandel

## HRM-Kernfunktionen

## Rollengestaltung in speziellen Feldern

Kompetenz ein Grundthema, auf dem die folgenden Funktionen aufgebaut werden: Wie kann Personalauswahl erfolgen, wie können Feedbackprozesse einen Beitrag im Performance Management leisten, wie kann Personal entwickelt werden, wie können Laufbahnen in Organisationen gestaltet und Talente gefördert werden. Das Management von Kompetenzen der Mitarbeiter findet sich in allen diesen Kernfunktionen wieder. Am Ende von Teil 3 steht prototypisch das Thema des Beendens: Wie können Trennungen von Mitarbeitenden stattfinden, die zu einer guten Trennungskultur beitragen?

**Teil IV** geht auf die »Rollengestaltung in speziellen Feldern« ein und fokussiert Möglichkeiten und Grenzen des Handelns in der professionellen HR-Rolle. Ebenso wird bereits im ersten Beitrag die Kooperation zwischen HRM und Linie untersucht und Hintergrundwissen über Führungsstile, -rollen und -tätigkeiten beschrieben. Wie das HRM aus seiner Rolle heraus die Linie beraten und dies in Vorgehen und Interventionen umsetzen kann, schließt sich an. Diese Perspektive beibehaltend, handelt ein weiterer Beitrag von den Aufgaben des HRM im Management von Konflikten und ein letzter von Ansätzen in der Unterstützung organisationaler Teams und Gruppen in deren Arbeitsfähigkeit.

## Ausblick

**Teil V** beinhaltet als letzter Teil einen Querschnitt durch Fragestellungen, die aus gesellschaftlichen Entwicklungen resultieren, sich in Organisationen spiegeln und vom HRM beantwortet werden müssen. Der erste Beitrag beschäftigt sich mit dem demographischen Wandel und seiner Bedeutung für die Zukunft der Arbeit. Es schließt die davon nicht unabhängige Frage an, was Betriebe zur Aufrechterhaltung der Gesundheit beitragen können und wie dies zu gestalten ist. Wie das HRM seine Aktivitäten auf internationales Engagement der Organisation abstimmen kann, beantwortet der letzte Beitrag in diesem Teil, der zum »Ausblick« gehört.

In den Funktionsbezeichnungen spiegeln sich sowohl hierarchische Positionierungen von HR-Fachleuten als auch das jeweilige HR-Geschäftsmodell und -Selbstverständnis. Wir haben nicht angestrebt, die Autorinnen und Autoren auf einheitliche Bezeichnungen einzustimmen, und es wäre in diesem sehr bewegten Feld des HRM auch nicht ganz einfach gewesen, eine klare und griffige Ordnung in diese Begrifflichkeiten zu bringen. Begrenzte Vielfalt findet sich in diesem Buch auch hinsichtlich der geschlechtsspezifischen Schreibweise. Wir haben uns dafür entschieden, auf konsequente Doppelnennungen zugunsten des Leseflusses zu verzichten. Wenn beide Geschlechter gemeint sind, wird mehrheitlich die neutrale, sonst die männliche oder weibliche Form verwendet.

Wir muten Ihnen als Leserinnen und Lesern diese Vielfalt also zu und wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche und bereichernde Lektüre.

Angewandte Psychologie für das Human Resource  
Management. Konzepte und Instrumente für ein  
wirkungsvolles Personalmanagement

Werkmann-Karcher, B.; Rietiker, J. (Hrsg.)

2010, XXV, 478 S. 67 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-642-12480-8