



Cachelin, J.L.

Human Resources Management

Der Mensch im Mittelpunkt

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts scheint es an der Zeit, die Menschen als Ressource definitiv in das Rampenlicht des Managements unserer Organisationen zu rücken. In der *flachen* digitalen Welt ist die Massenproduktion von Standardgütern längst in den Osten delegiert worden. Was dem Westen übrig bleibt, ist die Produktion von immateriellen Produkten und Dienstleistungen mit hohem Wissensanteil. Die Nachfragenden sind die Kunden der luxurierender Multioptionsgesellschaften, die sich mit Hilfe der Organisationen emanzipieren und verwirklichen wollen. Diese Kunden verlangen nach individuellen Produkten, wann immer ihr Lebenssinn, ihre Individualität betroffen ist. Und auch die Organisationen wünschen im Rahmen des *B2B* passgenaue Dienstleistungen. Es bilden sich Netzwerke von *benachbarten* Organisationen, die zwecks optimaler Kundenlösungen gemeinsam operieren. In diesen Organisationen, die tendenziell kleiner, virtueller, internationaler und dienstleistender werden, spielen materielle und finanzielle Ressourcen relativ eine immer geringere Rolle. Der Mehrwert für Kunden wird durch Menschen geschaffen. Menschen diskutieren, sind kreativ, verwirklichen sich am Arbeitsplatz, um Innovationen zu generieren und durch Wissen und Emotionen Glückszustände für ihre Kunden zu schaffen. Genau wissend, dass der Kunde von acht Uhr, der eigene Dienstleister um zehn Uhr sein könnte.

Das Management der Ressource Mensch

Wenn Management als Gestalten, Lenken und Entwickeln von Organisationen definiert wird, dann ist Human Resources Management das Gestalten, Lenken und Entwickeln von *Human Ressourcen*. Diese sind als Begriff zwar Anglizismus und Kandidat für das Unwort des Jahres, treffen durch ihren hohen Abstraktionsgradgrad aber den Nagel auf den Kopf. Gemeint ist damit das Total an Ressourcen, das als Summe Folge der menschlichen Denkvorgängen, Handlungen und Werte aller Mitarbeitenden einer bestimmten Organisation ist. Der Begriff *Ressource* macht deutlich, dass es sich beim Denken und Handeln von Menschen um etwas Wertvolles hält. Und ähnlich wie Geld, das unter dem Kissen nicht an Wert gewinnt, sollten auch die Menschen in ihren Organisation nicht brach liegen. Jedes Individuum enthält in seinem Innern, Potentiale, die im Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und der Organisation befreit und gefördert werden sollen. Wenn heute von *lernenden Organisationen* gesprochen wird, so wird deutlich, dass Organisationen der Subjektstatus zukommt. Eine Organisation soll sich als Summe von allen Mitarbeitenden über den Zeitverlauf den Bedingungen in ihrer Umwelt, d.h. den Bedürfnissen der verschiedenen Anspruchsgruppen und den Herausforderungen aus Natur, Technik, Wirtschaft und Gesellschaft anpassen.

Die Aufgaben des Human Resources Management

Human Resources Management lässt sich in vier Aufgabenbereich gliedern. Diese Gliederung hilft von weit oben diejenigen Aufgaben zu identifizieren und zu beschreiben, die mit dem Management von menschlichen Ressourcen verbunden sind. In der Personaladministration geht es um die Garantie von effektiven und effizienten Personalprozessen. Hier wird durch ausgezeichnete



Leistungen und Vertrauen die Legitimation für die Übernahme von weitergehenden Aufgaben geschaffen. Bei der Personalauswahl werden diejenigen Mitarbeitenden ausgewählt, die für die Umsetzung der mittel- bis langfristigen Strategie am besten geeignet sind. Der Begriff Auswahl macht deutlich, dass Mitarbeitende gewonnen aber auch selektiert werden. Die von den Mitarbeitenden beherbergten Potentiale werden durch die Personalentwicklung identifiziert und ausgeschöpft. Wichtig scheint hier, dass sowohl die Mitarbeitenden als auch die Organisation Ansprüche an die Entwicklung stellen. Das vorherrschende Menschenbild ist richtungsweisend für Quantität und Qualität der angebotenen Massnahmen. Schliesslich resultiert in der Summe der drei genannten Aufgabenbereiche eine Entwicklung der Organisation. Diese Entwicklung im Sinne der Realisierung des Organisationszweckes kann von den Verantwortlichen zusätzlich bewusst unterstützt werden. Es sind Strukturen und Kulturen, die den Bezugspunkt der organisationalen Entwicklung bilden.

Das Kompetenzmodell als mögliches Scharnier

Im Kompetenzmodell werden ausgehend von vorherrschendem Menschenbild und Organisationszweck Wissen, Fähigkeiten und Werte der idealen Mitarbeitenden ausformuliert. Das Idealbild ist entgegen weitem Verständnis nicht so zu verstehen, dass ein bestimmter Typus Mensch *gezüchtet* werden soll. Vielmehr soll das Soll-Profil des Kompetenzmodells die jährliche Diskussion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden stimulieren und strukturieren. Wichtig sind die qualitativen konkreten Beobachtungen und nicht der berechnete Durchschnitt von hunderten von Kreuzen. Das Kompetenzmodell dient auch als Orientierung und Sicherheit in Prozessen der Personalgewinnung, Personalauswahl und Personalförderung. In der Folge kommt es durch die strategische Auswahl und Förderung auch zu einer Entwicklung der Organisation. Es sollte deutlich geworden sein, dass auch die Erarbeitung eines Kompetenzmodells im Idealfall mit Lernprozessen verbunden ist. Die Erarbeitung regt Reflexionen über Identität bzw. Zweck und Strategie einer Organisation an und sensibilisiert für Lecks und Unsicherheiten in der Ziel- und Zweckformulierungen von Massnahmen und Strategien im Rahmen des Human Resources Managements.

Orientierung für Leadership

Das vorgestellte Modell kann auch als Systematisierung der alltäglichen Führungsaufgaben dienen. Wir verstehen Führung als das Wecken und Entwickeln der Potentiale der einzelnen Mitarbeitenden. Dieses Wecken beinhaltet das Entdecken und Fördern der individuellen Potentiale aber auch Kontrolle und Unterstützung bei der Umsetzung dieser Potentiale in konkreten Aufträgen. Im Bereich der Personaladministration werden vermehrt Personalaufgaben zurück an die Linie delegiert. Die direkte Führungskraft übernimmt administrative HR-Aufgaben, die sie aufgrund der Nähe zu den Mitarbeitenden auch am effektivsten und effizientesten erledigen kann. Die Führungskraft ist aber auch für die Selektion und Förderung ihrer unterstellten Mitarbeitenden zuständig. Sie kennt die Fähigkeiten am besten, die zum Vollzug des Tagesgeschäftes notwendig sind. Und sie steht im engsten Kontakt mit den Menschen, die dieses Tagesgeschäft vollziehen bzw. deren Leistungen in Empfang nehmen. Schliesslich soll die Führungskraft ausgehend vom Organisationszweck auch Beiträge zur Entwicklung der Gesamtorganisation leisten.

Die Träger der Verantwortung

Ein solches Verständnis des Management von Human Ressourcen ist nicht neu, es ist der bekannte alte Wein in neuen Schläuchen. Der neue Wein aber liegt in der Bündelung all dieser Aufgaben in der Rolle der Personalabteilung. Es ist die Personalabteilung, die sich emanzipieren und Anspruch auf die Verantwortung für alle diese Aufgaben erheben muss. Oberste Verantwortung des Managements aller menschlichen Ressourcen trägt entsprechend die HR-Leiterin, der HR-Leiter.



Diese sollen nicht nur mit operativen Prozessen brillieren sondern auch strategisch im Sinne der Gesamtorganisation agieren. Dies verlangt eine Kartierung des Ist-Zustandes in den vier Quadranten des hier skizzierten Human Resources Managements. Beim Prozess der Kartierung sollten verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden, insbesondere dürfte die geschulten Augen von externen Beratern oder Vertretern von *befreundeten* Organisationen die Standortbestimmung bereichern. Massnahmen können dann wirkungsvoll initiiert werden, wenn zusammen mit Geschäftsleistung, Verwaltungsrat, Mitarbeitenden und Vertretern von Anspruchsgruppen die generelle Stossrichtung der Organisation definiert wurde. Diese Stossrichtung entspricht der Definition des Organisationszwecks. Alle Mitarbeitenden sollten über Sinn und Zweck des Daseins einer Organisation informiert sein und diesen Zweck in ihrem Alltag auch leben.

Notwendigkeit eines Idealbildes

Dass hier ein Idealbild geschaffen wird, ist klar. Idealbilder dienen aber dazu, Veränderungen in Angriff zu nehmen. Und Veränderungen sind nötig, wenn wir uns die Schilderung der Lage der westlichen Organisationen im ersten Abschnitt in Erinnerung rufen.