

**Silke Karaus**

Vergleich ausgewählter  
Anwendungsmöglichkeiten zur Nutzung  
des Electronic Human Resources  
Management in Unternehmen

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2003 GRIN Verlag  
ISBN: 9783638186704

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/12881>

**Silke Karaus**

**Vergleich ausgewählter Anwendungsmöglichkeiten zur  
Nutzung des Electronic Human Resources Management  
in Unternehmen**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

# **Diplomarbeit**

an der

Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (FH)

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Vergleich ausgewählter Anwendungsmöglichkeiten zur Nutzung  
des Electronic Human Resources Management in Unternehmen

Eingereicht von: Silke Karaus

## Vorwort

Diese Diplomarbeit ist in Zusammenarbeit mit der T-Systems GEI GmbH Projektbereich Human Resources in Dresden entstanden.

Ich möchte mich ganz herzlich für die gute Zusammenarbeit und tatkräftige Unterstützung bei allen aus der Abteilung bedanken.

Mein besonderer Dank gilt meinen Betreuern Herrn Torsten Schmack und Herrn Michael Walter, deren Hilfe ich jederzeit in Anspruch nehmen konnte. Außerdem danke ich Frau Silke Schwalbe, die mir durch ihre fundierten Kenntnisse im Bereich Recruiting oft geholfen hat.

Mein Dank gilt auch Herrn Gerd Diesing und Frau Nina Weiss, die mir Material zum internen Recruiting der T-Systems zur Verfügung gestellt haben. Weiterhin danke ich Frau Dörte Wolf und Herrn Peter Herrmann für Ihre Unterstützung.

Ich bedanke mich bei Herrn Wolfgang Jäger von der Fachhochschule Wiesbaden, Herrn Joachim Fischer von Cap Gemini Ernst & Young und Frau Daniela Eisele von der Universität Stuttgart für die Unterstützung bei meiner umfangreichen Recherche zu verschiedenen Studien des Electronic Human Resources Management.

Zum Schluss möchte ich meinem Betreuer Herrn Prof. Klaus Olfert von der HTWK Leipzig danken, der durch stilistische Verbesserungsvorschläge der Gliederung zum letztendlichen Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen hat.

Leipzig, den 30.12.2002

Silke Karaus

	III
<b>Vorwort.....</b>	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. Problemstellung und Zielsetzung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Bedeutung und Positionierung des Human Resources Managements in Unternehmen .....</b>	<b>4</b>
<i>2.1. Bedeutung des Human Resources Managements .....</i>	<i>8</i>
2.1.1. Definition des Human Resources Managements .....	9
2.1.2. Aufgaben des Human Resources Managements .....	11
2.1.3. Schlüsselrolle des Human Resources Managements .....	17
2.1.3.1. Integration von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung .....	20
2.1.3.2. Strategischer Gedanke des Human Resources Managements .....	24
2.1.3.3. Personalmarketing.....	27
<i>2.2. Abgrenzung zum klassischen Personalmanagement.....</i>	<i>34</i>
2.2.1. Personalmanagement als Wertschöpfungskette .....	40
2.2.1.1. Aufgaben des Personalmanagements.....	40
2.2.1.2. Ableitung einer Wertschöpfungskette.....	41
2.2.1.3. Aufbau einer Personalstrategie .....	42
2.2.2. Personalmanagement- derzeitige Praxis .....	44
2.2.2.1. Studie: Human Resources Management in der New Economy .....	45
2.2.2.1.1. Untersuchungsziel.....	45
2.2.2.1.2. Methodischer Ansatz .....	46
2.2.2.1.3. Teilnehmer der Befragung .....	46
2.2.2.1.4. Ergebnisse und Schlussfolgerungen .....	47
2.2.2.1.5. Zusammenfassung und Ausblick .....	50
2.2.2.2. Outsourcing des Personalmanagements.....	50
2.2.3. Visionen eines neuen Personalmanagements.....	53
<i>2.3. Electronic Human Resources Management: Virtualität in der Personalarbeit .....</i>	<i>55</i>

<b>3. Einsatz von Electronic Human Resources Management in der Praxis .....</b>	<b>56</b>
3.1. Grundlagen des Einsatzes .....	57
3.1.1. Ziele des Einsatzes .....	58
3.1.2. Anforderungen für ein effizientes Electronic Human Resources Management .....	59
3.1.3. Formen des Einsatzes .....	61
3.1.3.1. Basistechnologien. ....	63
3.1.3.1.1. Internet .....	63
3.1.3.1.2. Intranet .....	64
3.1.3.1.3. Extranet .....	65
3.1.3.2. Einsatzfelder moderner Technologien im Personalmanagement .....	66
3.1.4. Bedingungen des Einsatzes .....	68
3.1.4.1. Unternehmensgröße.. ....	69
3.1.4.2. Unternehmensalter... ..	70
3.1.4.3. Organisation.....	73
3.2. Einsatz in Unternehmen.....	76
3.2.1. Studie „Electronic Human Resources- Revolution der Personalarbeit?“ .....	78
3.2.1.1. Teilnehmer der Befragung .....	79
3.2.1.2. Begriffsdefinition Electronic Human Resources .....	79
3.2.1.3. Geplante und bereits implementierte Electronic Human Resources- Lösungen.....	80
3.2.1.4. Zielsetzung von Electronic Human Resources-Lösungen.....	82
3.2.1.5. Veränderungen der Personalarbeit durch den Einsatz von Electronic Human Resources Management .....	82
3.2.1.6. Bedeutungswandel des Personalmanagements .....	83
3.2.1.7. Bewertung von Electronic Human Resources .....	84
3.2.1.8. Entwicklungsstand von Electronic Human Resources .....	87
3.2.2. Einführung .....	88
3.2.3. Nutzung.....	89
3.3. Folgen des Einsatzes .....	92
3.3.1. Akzeptanz in Unternehmen.....	94
3.3.2. Datenschutz in Unternehmen.....	95
3.3.3. IT-Sicherheit in Unternehmen .....	96

<b>4. E-Administration zur Verwaltung organisationsrelevanter Daten.....</b>	<b>97</b>
4.1. <i>Das Personalinformationssystem (PIS)</i> .....	99
4.1.1. Begriff der Personalinformation .....	101
4.1.2. Informationsaktivitäten im Unternehmen .....	101
4.1.3. Ziele eines Personalinformationssystems .....	102
4.1.4. Aufgaben eines Personalinformationssystems .....	103
4.1.5. Aufbau eines Personalinformationssystems .....	104
4.1.6. Typen von Personalinformationssystemen .....	106
4.1.7. Einsatz von Personalinformationssystemen.....	109
4.1.7.1. Anwendungsschwerpunkte von personalwirtschaftlicher Software .....	110
4.1.7.2. Eingesetzte Softwarepakete .....	111
4.1.8. Problemfelder beim Einsatz.....	112
4.2. <i>Studie „Electronic Human Resources Management“</i> .....	113
<b>5. E-Recruiting zur optimalen Personalbeschaffung .....</b>	<b>113</b>
5.1. <i>Begriffsdefinition</i> .....	115
5.2. <i>Erfolgsfaktoren des E-Recruiting</i> .....	115
5.3. <i>Mögliche Voraussetzungen eines erfolgreichen E-Recruiting</i> .....	117
5.3.1. Recruitainment .....	117
5.3.1.1. Karrierejagd durchs Netz.....	118
5.3.1.2. Challenge-Unlimited. ....	120
5.3.2. Talent Relationship Management .....	123
5.3.3. E-Outsourcing .....	123
5.4. <i>Ablauf des Recruiting-Prozesses</i> .....	124
5.4.1. Kandidatenbeschaffung.....	126
5.4.2. Organisation und Abwicklung des Bewerbungseingangs .....	128
5.4.3. Bewerberauswahl .....	130
5.4.4. Bewerberbetreuung und Angebotsverfolgung .....	131
5.5. <i>Vergleich zu herkömmlichen Recruiting-Methoden</i> .....	133
5.5.1. Kostenersparnis .....	133
5.5.2. Zeitersparnis.....	135
5.5.3. Imageförderung .....	139
5.5.4. Internationalität .....	142
5.5.5. Bewerberqualität .....	143

5.6. <i>Formen des E-Recruiting</i> .....	145
5.6.1. Externes Recruiting .....	146
5.6.1.1. Bekannte Jobbörsen im Internet .....	147
5.6.1.1.1. Jobpilot (www.jobpilot.de) .....	147
5.6.1.1.2. Stepstone (www.stepstone.de) .....	148
5.6.1.1.3. Firmenvergleich Jobpilot und Stepstone .....	149
5.6.2. Vergleich von Jobbörsen .....	155
5.6.2.1. Leistungen der Jobbörsen .....	155
5.6.2.2. Anwenderfreundlichkeit der Jobbörsen .....	156
5.6.3. Recruiting am Beispiel der T-Systems .....	157
5.6.3.1. Marketing & Recruiting-Instrumente .....	159
5.6.3.1.1. arrive! .....	159
5.6.3.1.2. Profis suchen Profis .....	164
5.6.3.2. Externe Recruiting-Events .....	164
5.6.3.2.1. Karrieremessen .....	164
5.6.3.2.2. Hochschulmessen .....	166
5.6.3.3. Interne Recruiting-Events .....	166
5.6.3.3.1. cont[r]act .....	167
5.6.3.3.2. Bewerber-Brunch .....	167
5.6.3.3.3. Stellenmarkt im Intranet .....	167
5.6.4. Studie „Electronic Human Resources Management“ .....	169
5.6.4.1. Externe und interne Nutzung der E-Recruiting-Möglichkeiten .....	169
5.6.4.2. Bewerbervorgänge im Unternehmen .....	172
<b>6. Portale als Kommunikations- und Informationsmittel .....</b>	<b>172</b>
6.1. <i>Das Human Resources-Portal als Business-to-Business Plattform</i> .....	174
6.1.1. Formen von Portalen .....	175
6.1.1.1. Publishing Portals .....	175
6.1.1.2. Collaborative Portals .....	176
6.1.1.3. Decision Portals .....	177
6.1.1.4. Operational Portals .....	177
6.1.2. Bekannte und genutzte Human Resources Portale .....	179
6.1.2.1. HRforum (www.hrforum.de) .....	181
6.1.2.2. HRgate (www.hrgate.de) .....	182
6.1.2.3. Mwonline (www.mwonline.de) .....	183
6.1.3. Studie „Electronic Human Resources Management“ .....	184
6.1.3.1. Bekanntheitsgrad .....	184

6.1.3.2. Nutzung.....	185
<i>6.2. Das Mitarbeiterportal als Business-to-Employee Plattform .....</i>	<i>187</i>
6.2.1. Attribute von Mitarbeiterportalen.....	188
6.2.1.1. Personalisierung.....	189
6.2.1.2. Informationsaggregation.....	191
6.2.1.3. Single sign on.....	191
6.2.1.4. Permanente und globale Verfügbarkeit.....	192
6.2.2. Vorgehensmodell für die Einführung eines Mitarbeiterportals .....	192
6.2.2.1. Analyse.....	194
6.2.2.2. Konzeption.....	194
6.2.2.3. Realisierung.....	194
6.2.2.4. Betrieb.....	194
6.2.3. Entwicklungsstände bei Mitarbeiterportalen .....	195
6.2.4. Vorteile durch Mitarbeiterportale .....	196
6.2.5. Gründe für das Scheitern von Mitarbeiterportalen .....	197
6.2.6. Employee Self Service (ESS) .....	197
6.2.6.1. Begriffsdefinition.....	198
6.2.6.2. Vorteile des Employee Self Service .....	198
6.2.6.3. Anwendungsmöglichkeiten.....	199
6.2.7. Studie „Electronic Human Resources Management“ .....	202
6.2.7.1. Angebote im Intranet .....	203
6.2.7.2. Erfahrungen mit den Angeboten.....	204
6.2.7.3. Technische Details... ..	205
<b>7. Fazit und Ausblick .....</b>	<b>205</b>
<b>8. Abbildungen im Text .....</b>	<b>XI</b>
<b>9. Literaturverzeichnis.....</b>	<b>XVII</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

ABC	
Audit Bureau of Circulations .....	140
ADP	
Automatic Data Processing .....	106
AOL	
America Online .....	163
BAG	
Bundesarbeitsgericht .....	95
CDI	
Computer Data Institut.....	134
DGFP	
Deutsche Gesellschaft für Personalführung.....	89
dsh	
Debis Systemhaus .....	155
EADS	
European Aeronautic Defense and Space .....	149
EDV	
Elektronische Datenverarbeitung.....	54
eHR	
electronic Human Resources.....	53
E-HRM	
Electronic Human Resources Management .....	53
EIS	
Executive/Enterprise Information Systems.....	104
erp	
Enterprice Resource Planning.....	165
ESS	
Employee Self Services .....	64
EU	
Europäische Union.....	91
Euro ICT	
Information, Communication, Technology.....	153
FH	
Fachhochschule .....	135

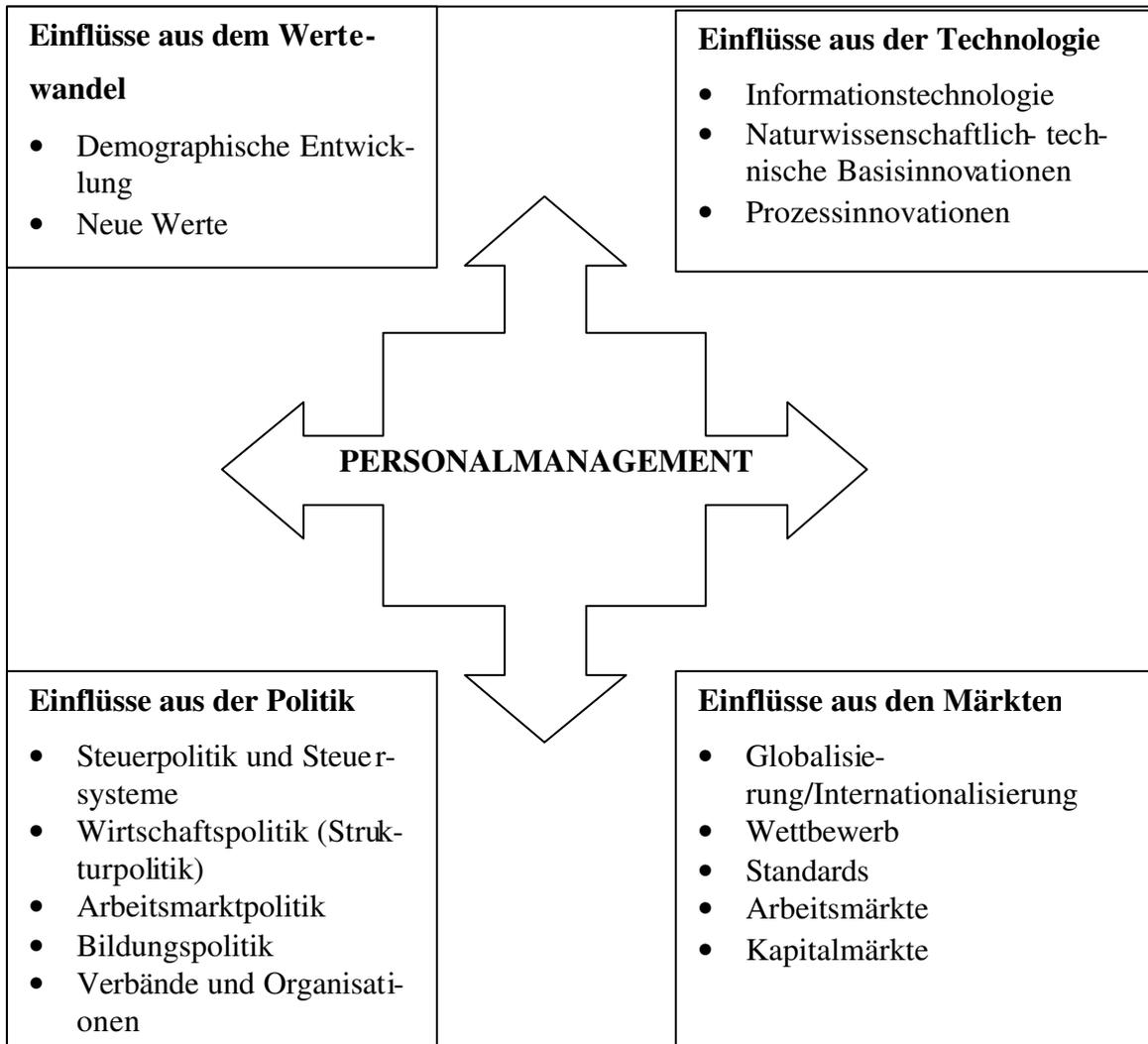
GEI	
Gesellschaft für Elektronik und Informationsverarbeitung .....	149
HR	
Human Resources .....	7
HRIS	
Human Resources Information System .....	96
HRM	
Human Resources Management.....	6
IBM	
International Business Machines Corporation.....	53
IHRM	
Internationales Human Resources Management.....	6
ISPA	
Institut für Strategische Personalführung und Arbeitszeitgestaltung.....	74
IT	
Informationstechnologie .....	43
ITS	
Information Technology Services .....	155
IuK	
Information und Kommunikation .....	52
KHK	
Karl-Heinz Killeit jetzt SAGE KHK .....	106
NEMAX	
Aktienindex des Frankfurter Neuen Marktes.....	43
OLAP	
Online Analytical Processing.....	165
PIA	
Personal im Auslandseinsatz.....	90
PIS	
Personalinformationssystem .....	93
PM	
Personalmanagement .....	11
PR	
Public Relations .....	7
PRD	
People Recruiting & Development .....	153

PWC	
Price Waterhouse Coopers.....	42
SAP	
Systeme, Anwendungen und Produkte .....	53
SOS	
Steuerung, Operation, Service .....	38
SPM	
Strategisches Personalmanagement .....	6
SSC	
Shared Service Center .....	71
T.I.M.E.S.	
Telecommunication, Information, Multimedia, E- Entertainment , Security Services .	155
TU	
Technische Universität.....	108
w & r	
w&r informationssysteme AG .....	106
WAP	
Wireless Application Protokoll .....	140
WWW	
World Wide Web .....	163

## 1. Problemstellung und Zielsetzung

In den kommenden Jahren wird sich die Arbeitswelt durch die externen Einflüsse maßgeblich verändern<sup>1</sup>.

Abb. 1: Externe Einflüsse auf das Personalmanagement



Quelle: In Anlehnung an: Peuntner, Thomas: Braucht die Personalfunktion der Zukunft professionelle Standards?, in: Personalführung 06/2001, S. 26

Das Management der Humanressourcen steht vor Herausforderungen, die neben anderen Problemfeldern die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien an sie stellen. Jäger spricht von einem strukturellen Wandel der Personalarbeit durch den verstärkten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. Peuntner, Thomas: Braucht die Personalfunktion der Zukunft professionelle Standards?, in: Personalführung 06/2001, S. 24 ff.

<sup>2</sup> Vgl. NN: Technik bestimmt die HR-Zukunft, in: Personalwirtschaft 11/2001, S. 8

Traditionelle Vorstellungen über die Personalarbeit<sup>1</sup>, bei welcher der Personalbetreuer im persönlichen Kontakt mit dem Mitarbeiter steht, müssen von Grund auf neu überdacht werden. Scholl sieht den zukünftigen Personalmanager als Change-Agent und Vermögensberater für die Mitarbeiter<sup>2</sup>. Dem Humankapital sollte im Unternehmen Zukunft, Wachstum und Selbstverwirklichung eröffnet werden. So ist der Mitarbeiter in einer stimulierenden, zukunftsorientierten Arbeitswelt zu höchst kreativen Leistungen fähig<sup>3</sup>.

Abb. 2: Klassische und neue Anforderungen an das Human Resources Management

Personaldatenpflege	<b>H</b> uman	Business- Partnerschaft
Personalverwaltung		Strategische Ausrichtung
Gehaltsmanagement	<b>R</b> esources	Wertschaffende HR-Funktionen
Personalentwicklung		Wissensmanagement
Personalbeurteilung	<b>M</b> anagement	
Onboarding neuer Mitarbeiter		

Quelle: In Anlehnung an: Hauer, Gabriele/Schüller, Achim/Strasmann, Jochen: Kompetentes Human Resources Management, Wiesbaden 2002, S. 26

Rosenstiehl möchte den Menschen im Arbeitsprozess motivieren, indem er ihn grundsätzlich prägt und erzieht und seine Situation aktivierend gestaltet<sup>4</sup>. Bereits heute können nahezu alle Abläufe und Dienstleistungen durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt werden. Zunächst beschränkt auf die Administration von Lohn- und Gehaltsabrechnungen, hat mit der Einführung von Personal Management-Systemen das Zeitalter der Digitalisierung der Personalarbeit begonnen. Die Einsatzmöglichkeiten erstrecken sich über zahlreiche Funktionen von der klassischen Personalverwaltung mit Personalinformationssystemen bis zur Personalbeschaffung per E-Recruiting. Portale als Kommunikationsplattformen für Führungskräfte und Mitarbeiter sollen sowohl die

<sup>1</sup> Vgl. Freimuth, Joachim: Rollen und Rollenkonflikte des Personalmanagements in flexiblen Organisationen, in: Wächter, Hartmut/Metz, Thomas: Professionalisierte Personalarbeit, München/Mehring 1995, S. 163 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Scholl, Jürgen: Umgestaltung der Arbeitswelt, in: Personalwirtschaft 12/2001, S. 12 f.

<sup>3</sup> Vgl. Liebscher, Dierck-Hartmut: Grundmerkmale eines modernen Personalmanagements nach einer erfolgreichen Umstrukturierung, in: Steinle, Claus/Bruch, Heike: Führung und Qualifizierung, Frankfurt/M. 1993, S. 240 ff.

<sup>4</sup> Vgl. VonRosenstiel, Lutz/Comelli, Gerhard: Führung durch Motivation, München 1995, S. 5

technische wie auch die menschliche Dimension der Kommunikation für die moderne Personalarbeit übernehmen<sup>1</sup>. Elektronische Informationssysteme und digitale Kommunikation bilden zukünftig das Grundgerüst des Personalmanagements. „Neue Kommunikationsmittel sind keine hilfreichen Werkzeuge, sondern Voraussetzung für die selbst bestimmte Organisation der Arbeit“<sup>2</sup>. Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es, aus Unternehmenssicht die geänderten Anforderungen der Personalarbeit für die Nutzung von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien zu untersuchen. Anhand von zahlreichen Studien werden die Anwendungsmöglichkeiten verglichen und bewertet hinsichtlich ihrer Nutzung und Akzeptanz in Unternehmen. Die Problemstellung zeigt sich vorrangig an der bisher fehlenden einheitlichen Begriffsbildung und wissenschaftlicher Grundlagenforschung zum digitalen Personalmanagement. Infolge der zunehmenden Geschwindigkeit der Veränderungen<sup>3</sup> im Electronic Human Resources Management können jeweils nur einige exemplarische Aussagen zu den Anwendungsmöglichkeiten getroffen werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. NN: Auf dem Weg zu professionellen Standards, in: Personalführung 09/2002, S. 84 f.

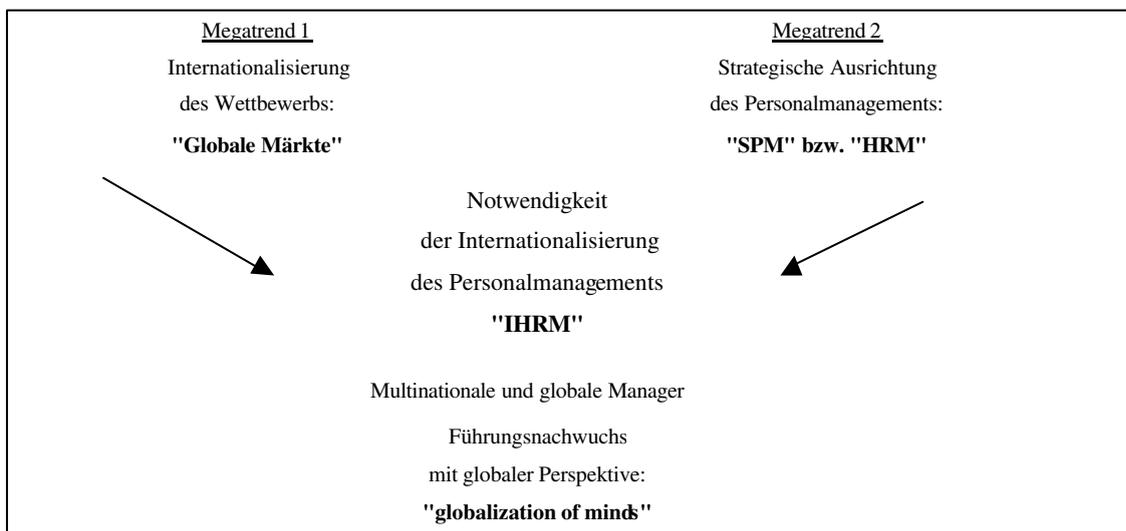
<sup>2</sup> Hauer, Gabriele/Schüller, Achim/Strasman, Jochen: Kompetentes Human Resources Management, Wiesbaden 2002, S. 28

<sup>3</sup> Vgl. Scholz, Christian: Entwicklungsmöglichkeiten und Tätigkeitsschwerpunkte der Personalführung in den 90er Jahren, in: Ackermann, Friedrich/Scholz, Hartmut (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre, Stuttgart 1991, S. 1 ff.

## 2. Bedeutung und Positionierung des Human Resources Managements in Unternehmen

Die Positionierung des Human Resources Managements im Managementsystem und seine Vernetzung mit dessen übrigen Bereichen unterstreicht und gewährleistet seine strategische Bedeutung.

Abb. 3: Notwendigkeit der Internationalisierung des Personalmanagements

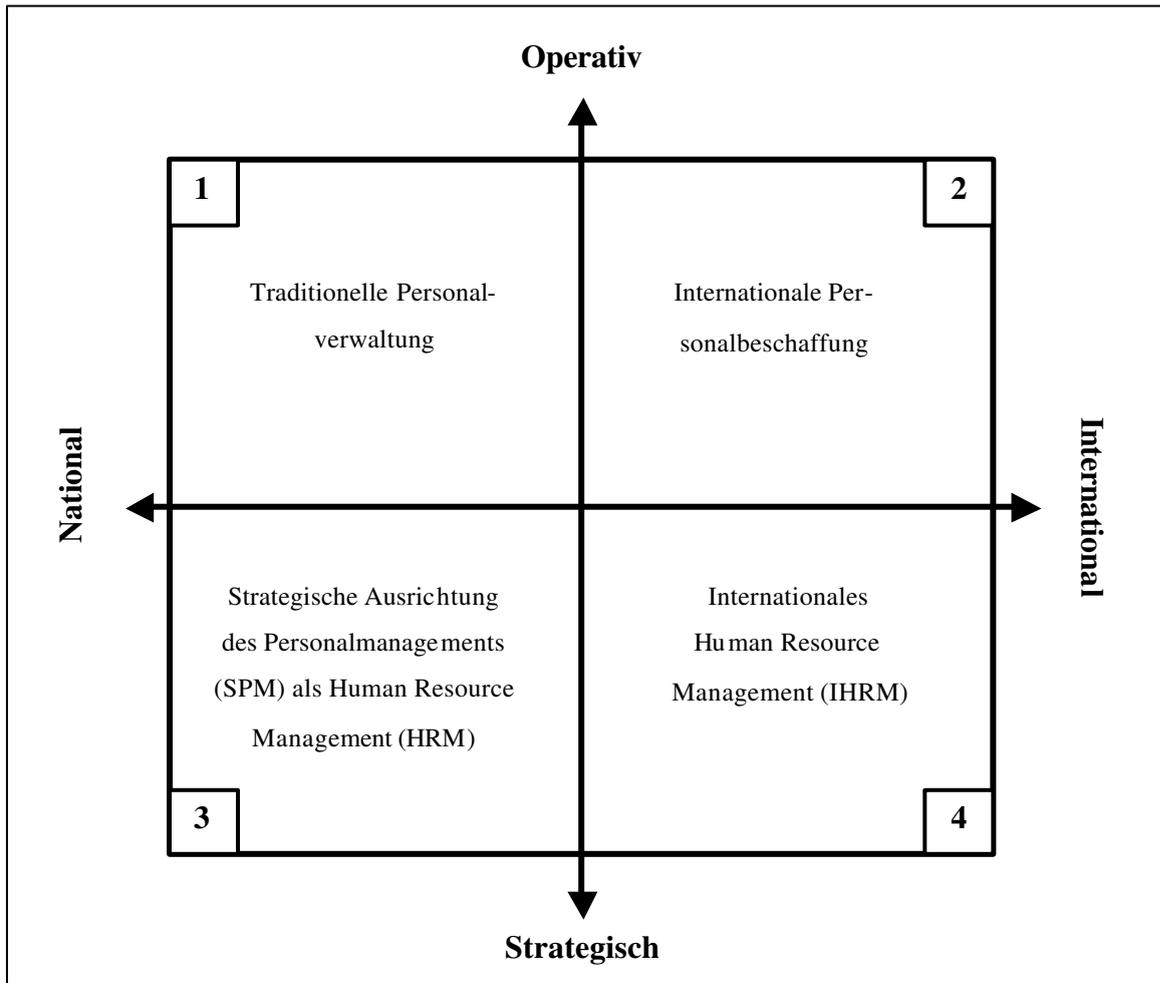


Quelle: In Anlehnung an: Caspers, Rolf: Anforderungen an internationale Manager im Zeitalter der Globalisierung in European Business School (Hrsg.): Erfahrung-Bewegung-Strategie, Schriftenreihe der European Business School, Band 3, Wiesbaden 1996, S. 274 ff.

Caspers verwendet in seinen Ausführungen die Begriffe Human Resources Management HRM und Strategisches Personalmanagement SPM synonym. Strategisches Personalmanagement ist für ihn neben der Internationalisierung des Wettbewerbs der zweite Megatrend, der eine Internationalisierung des Personalmanagements IHRM notwendig machen<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. Caspers, Rolf: Anforderungen an internationale Manager im Zeitalter der Globalisierung in European Business School (Hrsg.): Erfahrung- Bewegung- Strategie, Schriftenreihe der European Business School, Band 3, Wiesbaden 1996, S. 274 ff.

Abb. 4: Gestaltungsalternativen des Personalmanagements



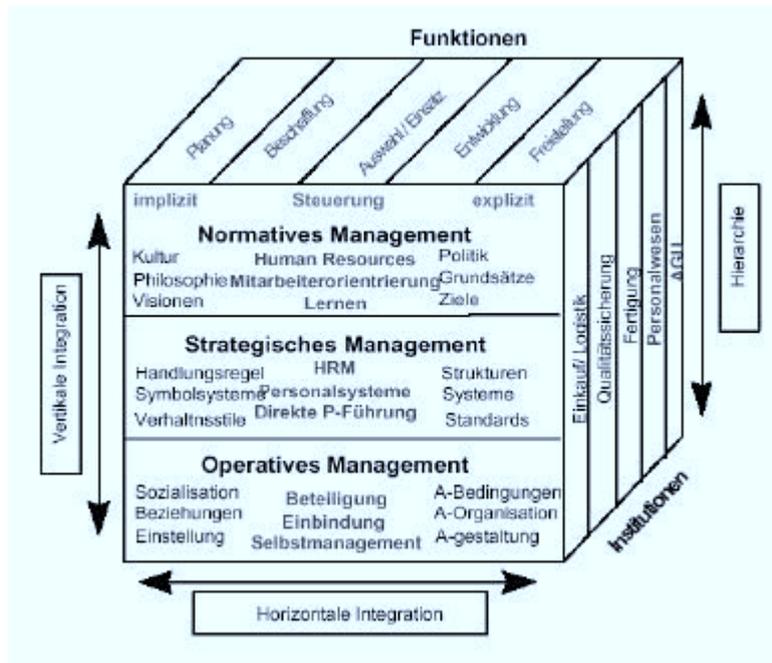
Quelle: In Anlehnung an: Caspers, Rolf: Anforderungen an internationale Manager im Zeitalter der Globalisierung in European Business School (Hrsg.): Erfahrung-Bewegung-Strategie, Schriftenreihe der European Business School, Band 3, Wiesbaden 1996, S. 274 ff.

Human Resources ist für Frau Mumenthaler die PR-Agentur in-house. „Sie hat eine ähnliche Funktion: Die Human Resources-Abteilung muss dafür sorgen, dass die Kultur im Haus dem entspricht, was Mitarbeiter als korrekt empfinden, um sich so einen guten Ruf zu schaffen. Gelingt das nicht, fehlen dem Unternehmen rasch einmal die Ressourcen<sup>1</sup>“.

Frau Elke betrachtet das Human Resources Management als Integratives Management.

<sup>1</sup> Mumenthaler, Maria: Human Resources ist die PR-Agentur in-house, in: contact 2002\_3 auf [www.ascom.com](http://www.ascom.com)

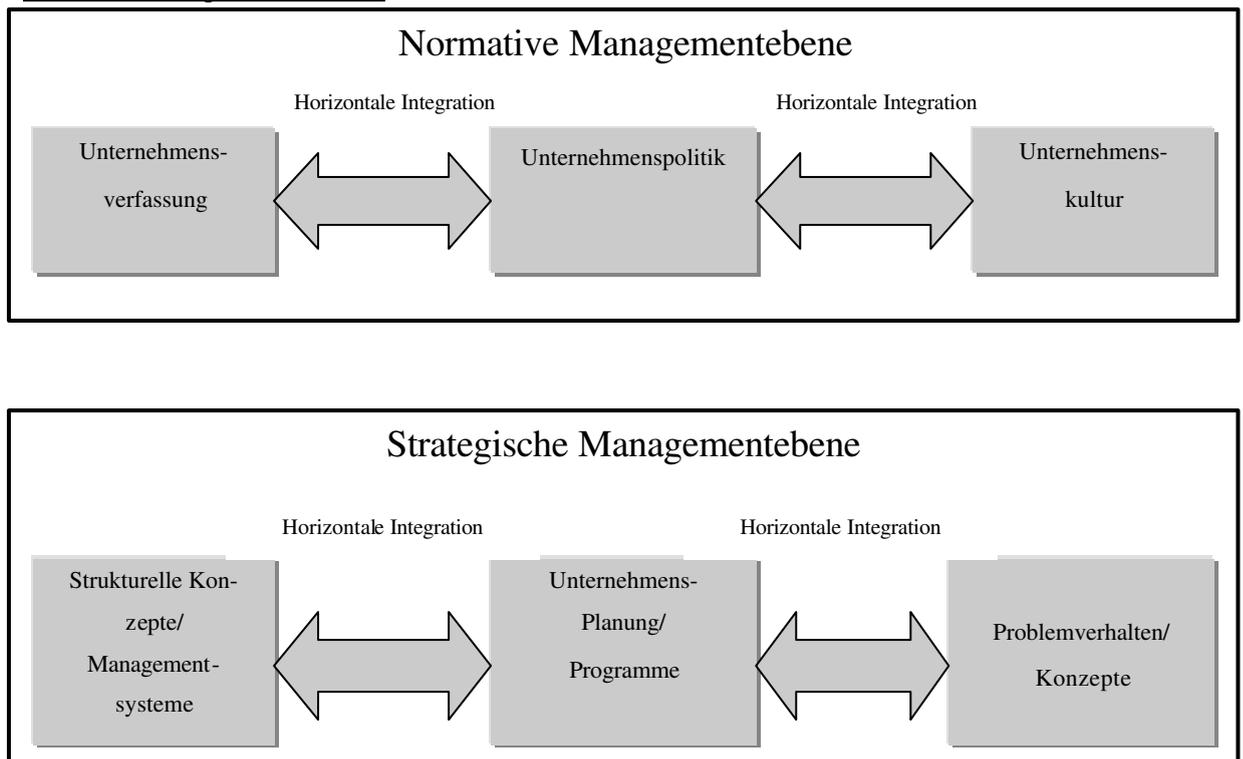
Abb. 5: HRM: Integratives Management

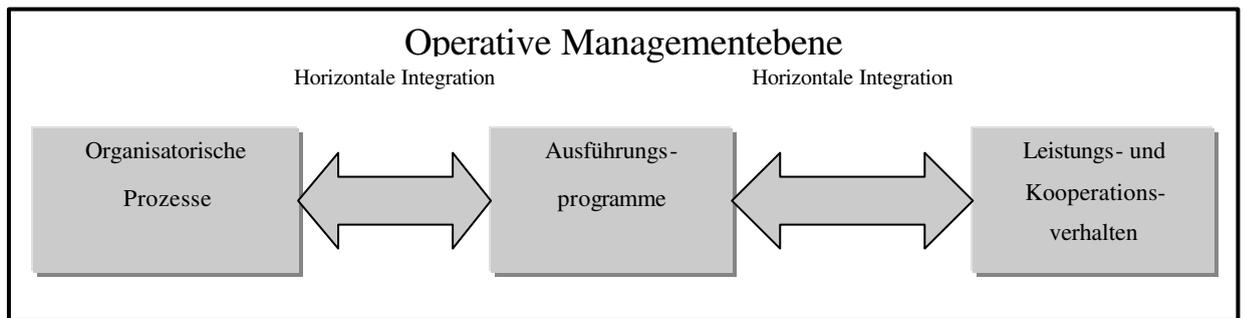


Quelle: Elke, Gabriele: Vom Personalmanagement zum Human Resource Management (Teil I & Teil II) im Fach: Arbeits- und Organisationspsychologie, Vorlesung: Organisationspsychologie I auf <http://www.auo.psy.ruhr-uni-bochum.de/> vom 21.10.02

Das Management führt Organisationen mit Hilfe von Gestaltung, Lenkung und Entwicklung auf drei Ebenen.

Abb. 6: Managementebenen

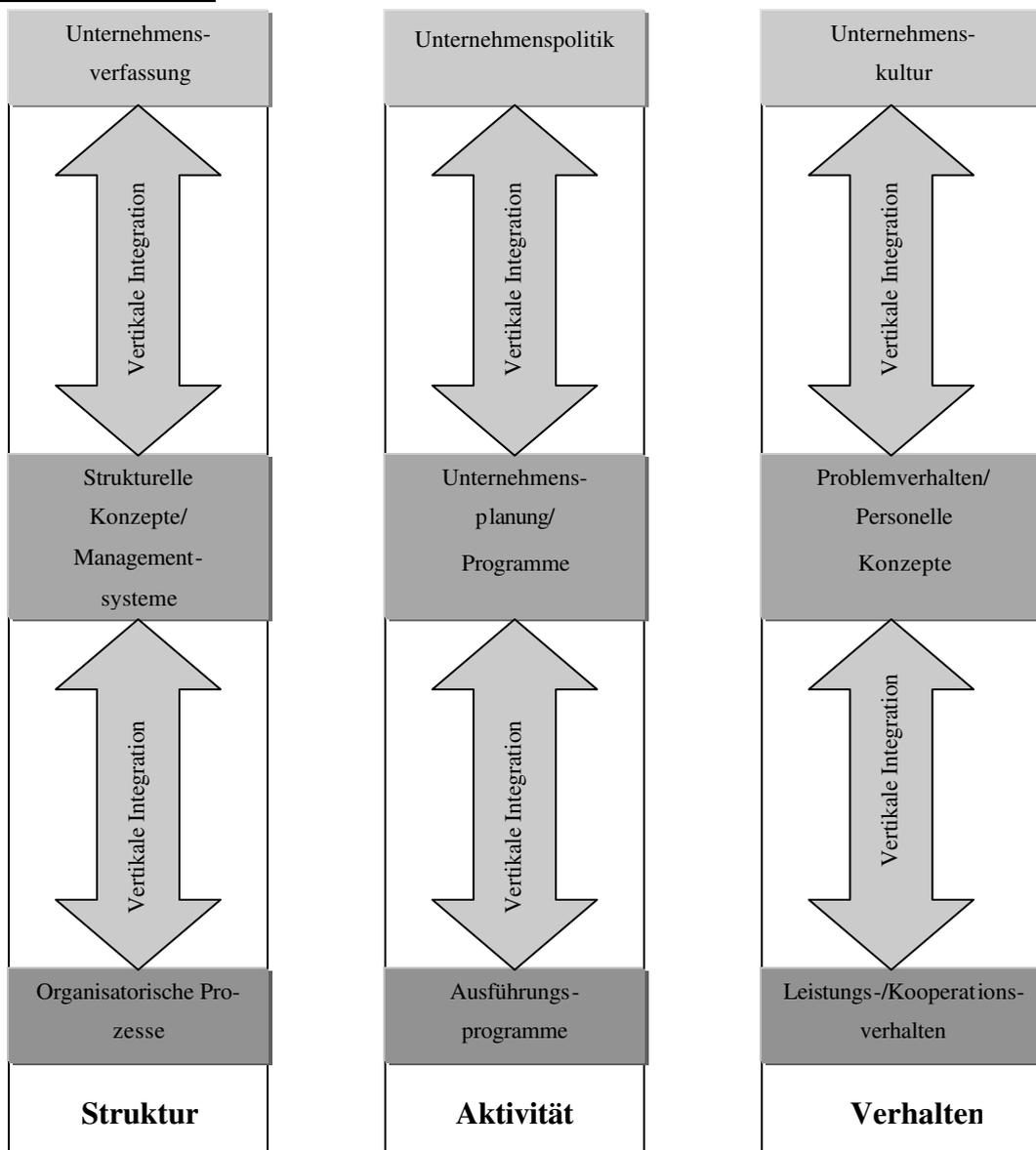




Quelle: In Anlehnung an: Bleicher, Knut : Das Konzept integriertes Management , New York: 1991 auf: [http://archiv.tu-chemnitz.de/pub/2001/0004/data/2\\_managementsysteme\\_und\\_ihre\\_.htm](http://archiv.tu-chemnitz.de/pub/2001/0004/data/2_managementsysteme_und_ihre_.htm) vom 21.10.02

Alle drei Managementebenen konkretisieren sich in Aktivitäten, Strukturen und Verhalten.

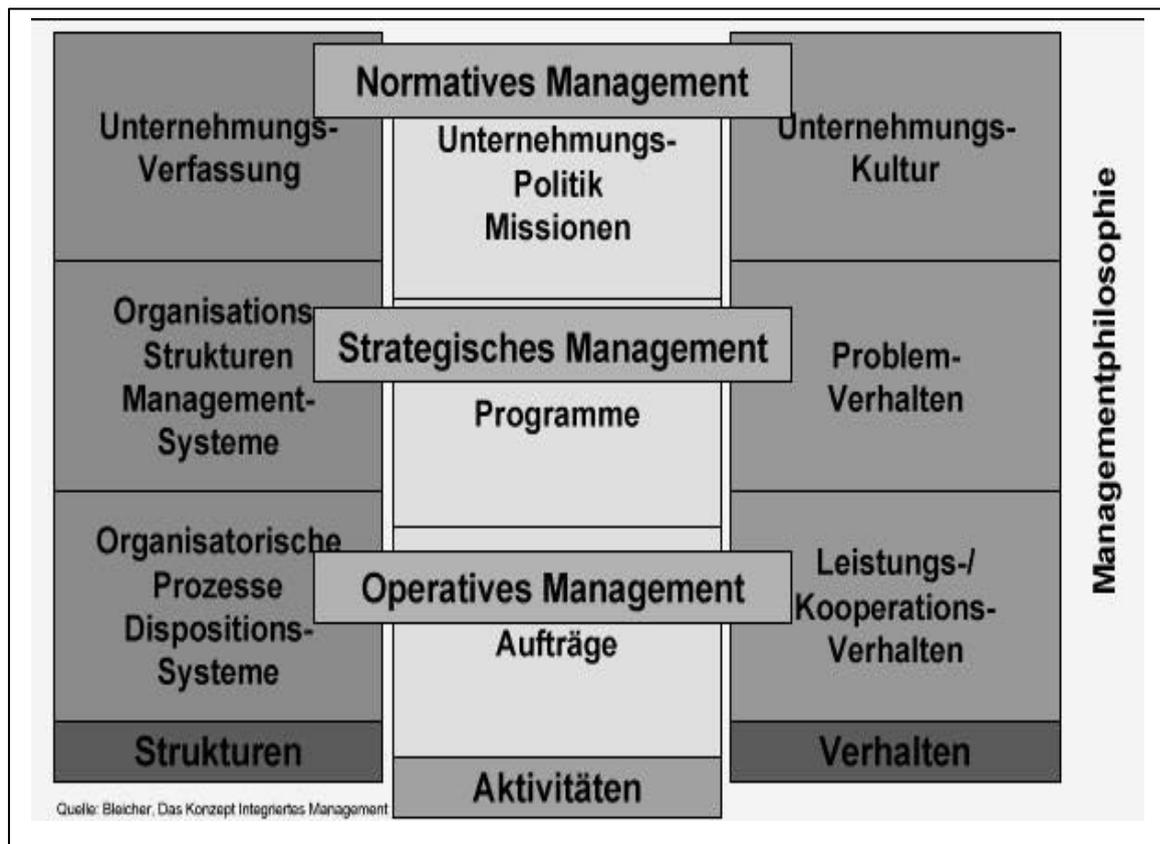
**Abb. 7: Vertikale Integration der Managementebenen durch die Aspekte: Struktur, Aktivität und Verhalten**



Quelle: In Anlehnung an: Bleicher, Knut : Das Konzept integriertes Management , New York: 1991 auf: [http://archiv.tu-chemnitz.de/pub/2001/0004/data/2\\_managementsysteme\\_und\\_ihre\\_.htm](http://archiv.tu-chemnitz.de/pub/2001/0004/data/2_managementsysteme_und_ihre_.htm) vom 21.10.02

Die Integration der drei Ebenen und der drei Aspekte verlangt nach einer Managementphilosophie<sup>1</sup>.

Abb. 8: Politik und Strategie



Quelle: Lichtsteiner, René A.: Personalpolitik und Personalführung, INSOS- Kongress 2001, DMS Consulting Group, Genf 10.9.2001, S. 15

## 2.1. Bedeutung des Human Resources Managements

Wie aus den vorherigen Ausführungen erkennbar ist, nimmt die Wichtigkeit von Human Resources Management zu. Badoux beschreibt sehr treffend die zukünftige Rolle des Human Resources Management. Es wird zum Partner des Managements in der Strategieumsetzung, zum Experten der Arbeitsorganisation, zum Anwalt der Beschäftigten und zum Handlungsbeauftragten für den Wandel<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. Lichtsteiner, René A. : Strategische Personalpolitik: praktische Erfahrungen auf <http://www.dmsconsulting.ch/pdf/H05-News-012StrategischePersonalpolitikA.pdf>, Dezember 2000, S. 2

<sup>2</sup> Vgl. Badoux, Bernhard: Human Resources Management, Zfu-Kompetenzzentrum Human Resources auf: <http://www.zfu.ch/pdf/pmp.pdf> vom 21.10.02

### 2.1.1. Definition des Human Resources Managements

Der Begriff des Human Resources Management wird zunehmend populär. Die Frage eines Paradigmawandels<sup>1</sup> in der Personalwirtschaft wird gestellt. Nach mehr als zehnjähriger intensiver Diskussion des Human Resources Management gibt es keine einheitliche Definition oder Theorie des Human Resources Management<sup>2</sup>. Vielmehr wird Human Resources Management auch synonym zu Begriffen wie Personalwirtschaft, Personalmanagement (PM) oder Strategischem Personalmanagement (SPM) verwendet<sup>3</sup>.

#### Abb. 9: Definition Human Resource Management

##### **Human resource management**

A philosophy of people management based on the belief that human resources are uniquely important to sustained business success. An organization gains competitive advantage by using its people effectively, drawing on their expertise and ingenuity to meet clearly defined objective. HRM is aimed at recruiting capable, flexible and committed people, managing and rewarding their performance and developing key competencies.

##### **Personalmanagement**

Die Philosophie der Personalwirtschaft basiert auf dem Glauben, dass menschliche Ressourcen eindeutig wichtig sind zur Unterstützung des Geschäftserfolges. Eine Organisation gewinnt Wettbewerbsvorteile, indem sie ihre Mitarbeiter effektiv einsetzt. Aufbauend auf ihre Sachkenntnis und ihren Scharfsinn, um klare Ziele zu definieren. HRM zielt auf das Einbeziehen fähiger, flexibler und qualifizierter Menschen. Es managt und belohnt ihre Leistung und entwickelt Schlüsselkompetenzen.

Eigene Übersetzung

Der Ursprung des Begriffes liegt im amerikanischen Schrifttum vor rund 15 Jahren. Es wurde eine Zweiteilung von personalwirtschaftlichen Lehr- und Praktikerbüchern vorgenommen. Unter der Überschrift Personnel wurden die eher traditionellen Aufgaben der Personaladministration abgehandelt<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. NN: Theoretische und methodische Grundlegung, Culture in Business, S. 6 auf: [www.ruhr-uni-bochum.de/cubus/Dateien/info3/info.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/cubus/Dateien/info3/info.pdf) vom 22.10.02

<sup>2</sup> Vgl. Scholz, Christian: Human Resources Management = Personalmanagement? Eine persönliche Stellungnahme, Diskussionsbeitrag Nr. 45 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1996

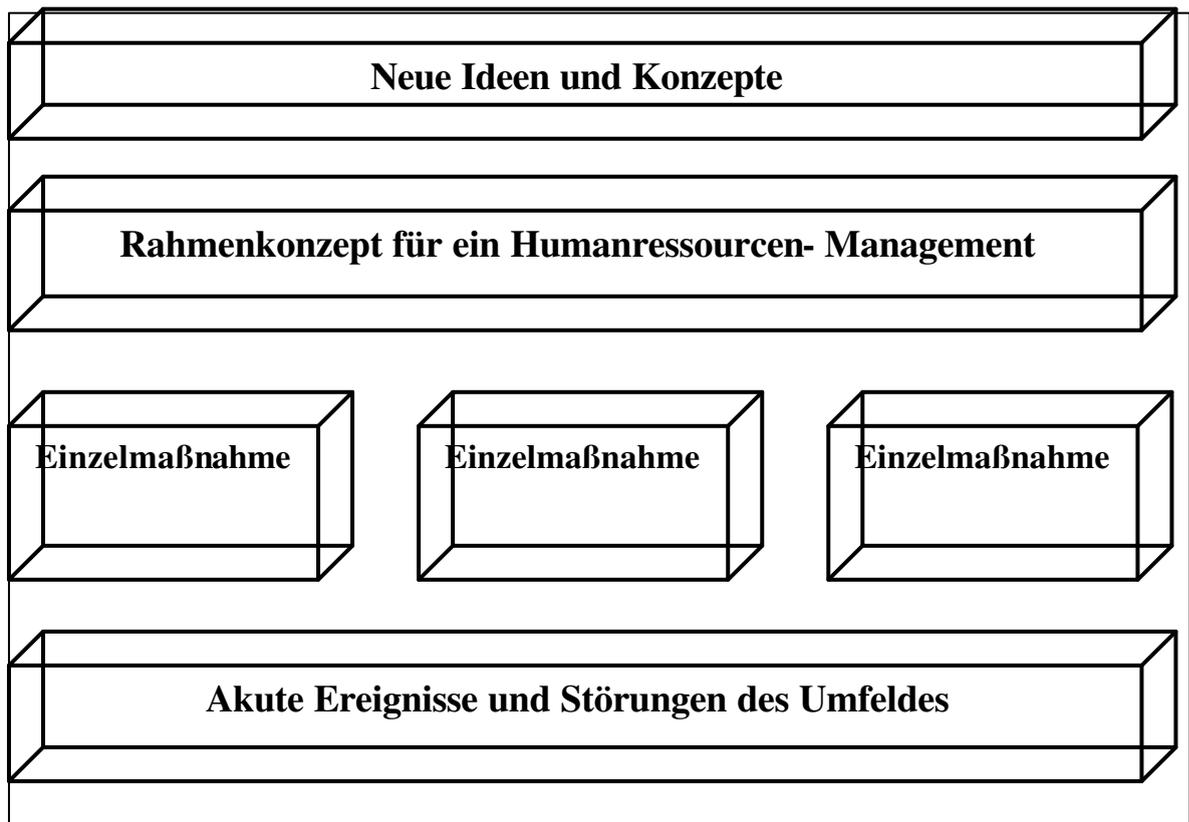
<sup>3</sup> Vgl. Caspers, Rolf: a.a.O., S. 274 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Lawler, John J.: Human Resource Management in International Settings, Institute of Labour and Industrial relations, auf: <http://www.ips.uiuc.edu/gap/> vom 22.10.02

Auf der anderen Seite stehen das Human Resource Management beziehungsweise Human Resources Management. Der zweite Begriff ist grammatikalisch korrekter, aber aufgrund der auf Vereinfachung abzielenden amerikanischen Sprache im Rückgang begriffen. In deutschen Arbeiten wird er öfter verwendet<sup>1</sup>. Human Resources Management bezieht sich auf die ganzheitlich strategische Dimension der Personalfunktion<sup>2</sup>.

Sie versucht, Unternehmen mit seinen Mitarbeitern in eine strategisch erfolgreiche Position zu bringen<sup>3</sup>. Wächter spricht bei der Philosophie eines Humanressourcen-Managements von der Vorstellung einer geplanten Evolution<sup>4</sup>, (Vgl. Kapitel 3.2.1.7.).

Abb. 10: Die geplante Evolution



Quelle: In Anlehnung an Wächter, Hartmut/Metz, Thomas (Hrsg.): Professionalisierte Personalarbeit?, München/Mehring 1995, S. 155

<sup>1</sup> Vgl. Scholz, Christian: Human Resource Management = Personalmanagement? Eine persönliche Stellungnahme, a.a.O., S. 1ff.

<sup>2</sup> Vgl. Scholz, Christian: Human Resource Management = Personalmanagement? Eine persönliche Stellungnahme, a.a.O., S. 1ff.

<sup>3</sup> Vgl. Hauer, Gabriele/Schüller, Achim/Strasman, Jochen: a.a.O., S. 30

<sup>4</sup> Vgl. Ringlstetter, Max/Kniehl, Axel in: Wächter, Hartmut/Metz, Thomas (Hrsg.): Professionalisierte Personalarbeit?, München/Mehring 1995, S. 153 f.

### 2.1.2. Aufgaben des Human Resources Managements

Aufgrund der synonymen Begriffsverwendung können dem Human Resources Management die Aufgaben des Personalmanagements zugeordnet werden.

#### Abb. 11a: Aufgaben des HRM

- Entwicklung und Implementierung von Strategien
- Beschäftigung: Gewinnung und Reduktion
- Beurteilung: Eignung und Leistung
- Belohnung
- Arbeitsgestaltung
- Entwicklung: Qualifizierung und Karriere
- Führung
- Administration
- Beziehungen zu AN- / AG-Organisationen
- ...

Quelle: In Anlehnung an [www.unizh.ch/ifbf/grundstudium/Fokus\\_und\\_Ansaetze.pdf](http://www.unizh.ch/ifbf/grundstudium/Fokus_und_Ansaetze.pdf) vom 22.10.02

Jung schreibt dem Human Resources Management allerdings mehr strategische Bedeutung zu<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 4. Aufl., München/Wien 2001, S. 8