



A. Einführung: Integrierte Personalkonzepte als Herausforderung





Integrierte Personalkonzepte als Herausforderung

Friedel Ahlers / Norbert Gülke / Viktoria Wagner

1. Einführung: Zunehmende Bedeutung integrierter Personalkonzepte

Das Personal gilt als ein zentraler, wenn nicht als der entscheidende Erfolgsfaktor in Unternehmen. Entsprechend hat das Personalmanagement in den letzten Dekaden deutlich an Bedeutung gewonnen. Es sieht sich dabei immer neuen Anforderungen gegenübergestellt, die aus dem In- und speziell Umsystem des Unternehmens erwachsen. Aus der Perspektive des Komplexitätsmanagements geht es im Personalmanagement wie auf Gesamtunternehmensebene generell darum, der zunehmenden Außen-Komplexität eine adäquate Binnen-Komplexität gegenüberzustellen, um wettbewerbs- und damit überlebensfähig zu bleiben. „Social systems can be said to have a high degree of internal complexity if they can represent their environments as highly complex“ (Schneider et al. 2017, S. 188). Neben marktbezogenen Ansprüchen gilt dies auch für das Personalmanagement aufgrund der vielfältigen Herausforderungen wie die demografische Entwicklung, die zunehmende Internationalisierung, veränderte gesellschaftliche Wertestrukturen etc. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, reicht die lange Zeit existente und auch heute noch nicht immer ganz abgestreifte Rolle als weitgehend isoliert agierender administrativer Dienstleister („HR zu administrativ unterwegs“ – Hackl/Gerpott 2015, S. 17) mit ausschließlich operativer Funktionsausrichtung bei weitem nicht mehr aus. Vielmehr ist einerseits eine Stärkung der strategischen Ausrichtung des Personalbereichs erforderlich, um der vielfach postulierten Business Partner-Rolle mit strategischer Mitgestaltungskompetenz (vgl. dazu näher Ulrich 1997) gerecht zu werden. Zudem sollte eine synergetische Verknüpfung der einzelnen personalwirtschaftlichen Teilfunktionen zu einem effektiven Gesamtgefüge führen, dass die Ausschöpfung von Synergieeffekten befördert. In genau diese Richtung zielen auch die nachfolgenden Ausführungen von Walther (2011, S. 161) zum integrierten Personalmanagement:

„Ein zukunftsweisendes Personalmanagement hat heute vielfältigen Ansprüchen Rechnung zu tragen, die sich insbesondere aus der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, internen Effizienzerfordernissen, den Interessenlagen der Mitarbeiter und gesellschaftlichen Ansprüchen ergeben. Einfach gestrickte und isoliert gehandhabte personalwirtschaftliche Einzelkonzepte können diesen miteinander vernetzten Ansprüchen nicht mehr hinreichend Rechnung tragen. Vor diesem Hintergrund rückt mehr und mehr ein integriertes Personalmanagement in den Vordergrund. Dieses zeichnet sich intersystemisch durch eine enge Verknüpfung der Personalarbeit mit der Unternehmenspolitik und -strategie und intrasystemisch durch eine zielführende Verzahnung und sinnvolle Abstimmung personalwirtschaftlicher Aktivitätsfelder untereinander aus“

Beide Perspektiven, die intersystemische bzw. vertikale und die intrasystemische bzw. horizontale, führen auf die Implementierung integrierter Personalkonzepte



hin, die diesen Anforderungen von der konzeptionell-methodischen Seite her Rechnung tragen (sollen). Die vertikale Perspektive rückt zudem die strategische und zukunftsprägende Funktion des Personalmanagements in den Fokus: „Vor allem ist eine Personalstrategie, die als integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie entwickelt wird, ein kraftvolles Signal für die Zukunft der Personalfunktion im Unternehmen“ (Oberschulte 2012, S. 74).

Überlegungen zu integrierten (ganzheitlichen, vernetzten) Konzepten sind mittlerweile en vogue oder wie es Malik (2008, S. 1) prononciert formuliert: „Alle Welt spricht von Ganzheitlichkeit und Vernetzung“. Der Terminus „integriert“ ist insofern zu einem Modewort avanciert mit der starken Gefahr der inhaltlichen Entleerung (Ahlers et al. 2011, S. 3). Grundlegend steht er für das nach Möglichkeit synergetische Zusammenwirken einzelner Elemente in Richtung eines als Ganzheit betrachteten Systemkorpus unterschiedlichster Ausrichtung. Den Hintergrund bilden die Systemtheorie und die dahinter stehenden und mit einem hohen Universalitätsanspruch ausgestatteten Überlegungen. „A system can be simply described as containing highly interdependent parts or sub-systems, all of which interact among themselves and with the environment in determining how the organization functions“ (Pernick 1981, S. 72).

Praxisnah wiedergegeben und auf den Personalbereich bezogen werden damit auf Ergebnisse hinführende und in einzelne Teilschritte differenzierbare Subsysteme wie z. B. der Auswahlprozess intra- und intersystemisch analysiert. Intrasystemisch steht hier für die schlüssige Abfolge der Teilaktivitäten im Auswahlprozess selbst, intersystemisch für die Verknüpfung mit anderen Subsystemen wie z. B. dem Personalentwicklungssystem. Je nach gewählter Referenzebene können dabei die Bezugsobjekte der Termini intra- und intersystemisch variieren, sie sind also nicht festgeschrieben, sondern erkenntnisleitend zu definieren. Die Integrationsherausforderung zeigt sich damit auf mehreren Ebenen, ist also als multilaterale Aufgabe zu verstehen.

Die Forderung nach integrierten Konzepten in einer vielfältig vernetzten Wirtschaftswelt scheint per se plausibel ohne näheren Begründungszwang. Um allerdings einer damit einhergehenden gewissen Beliebigkeit der Wortverwendung zu entgehen, sollte immer die Substanzhaltigkeit integrierter Konzepte verdeutlicht werden. Anhand der in diesem Band analysierten integrierten Personalkonzeptelemente mit Fokus Personaldiagnostik und Karrieresysteme ist dies transparent möglich. Der Integrationsgedanke ist damit nicht ein abgehobener Spross einer (nur) abstrakt denkenden wissenschaftlichen Community, sondern durchaus nah der Realität. Dass er die personalbezogene Realität schon durchdrungen hat, ist damit nicht gleichzeitig gesagt. Die weiteren Ausführungen werden zeigen, dass sich hier noch ein markanter Handlungsbedarf heraus kristallisiert.



2. Integriertes Gedankengut im Management als Rahmenkonzept

Seit den St. Galler Forschungsinitiativen zum integrierten und ganzheitlichen Management hat sich dieses Konzept in der deutschsprachigen Unternehmensführungslehre etabliert. So stellen auch Dillerup/Stoi (2011, S. 43) fest: „Die Notwendigkeit eines integrierten Führungsansatzes ist in Theorie und Praxis unbestritten.“ Eng verknüpft ist dies mit der zunehmenden Komplexität nahezu aller Handlungsvollzüge im Unternehmen, bedingt durch die sich vielfältiger zeigenden und sich dynamisch ändernden relevanten Faktoren in der In- und Umwelt eines Unternehmens, beispielsweise der zunehmende Internationalisierungsgrad. Diese Komplexität zieht quasi per se Integration nach sich: „Integratives Gedankengut hat dort seine Berechtigung, wo Komplexität herrscht“ (Eggers 2006, S. 79).

Wichtig für eine Grundeinordnung ist das Selbstverständnis des integrierten Managements als „Ordnungsrahmen“ bzw. „Leerstellengerüst“ (Bleicher 2011, S. 86 f.). Es ist damit als Methodik zu verstehen, die einen Denkrahmen mit Impulsfunktion in Richtung ganzheitlicher Denk- und Handlungsprozesse vorgibt, ohne jedoch konkrete Inhalte festzulegen. Damit ist zugleich eine allgemeine Adaptionfähigkeit des integrierten Gedankenguts auf komplexe bzw. komplex erscheinende Fragestellungen in zielgerichteten Sozialsystemen gegeben.

Diese Einordnung des integrierten Managements als Denk- und Handlungsmethodik erweist sich als hilfreich für die nicht immer leichte Abgrenzung zum strategischen Management. Insgesamt ist ein integriertes Management in Zeiten zunehmender Vernetzungen von entscheidungsrelevanten Faktoren ein zentraler methodischer Baustein des strategischen Managements, um komplexitätsadäquate strategische Entscheidungen treffen zu können. Die Antwort auf eine hohe Umweltkomplexität sind nicht komplizierte, sondern integrierte Managementsysteme, deren Aufgabe es ja gerade ist, Komplexität zu bewältigen (Koubek/Pölz 2014, S. 252).

Den systemtheoretischen Grundlagen des Konzeptes entsprechend ist ein integriertes Management nicht nur auf der Gesamtunternehmensebene verortet, sondern hat auch seine Anwendungsberechtigung auf Subsystemebene wie z. B. den betrieblichen Teilfunktionen, weil auch hier vernetzte Problemstellungen zu bearbeiten sind. Damit lässt sich auch ein „Brückenschlag“ zum Personalbereich vollziehen. Auch hier zeigen sich bei einer prozessbezogenen Perspektive viele Anknüpfungspunkte integrierter Handlungsvollzüge, die in der Literatur mit dem Wortbestandteil „...system“ belegt werden, z. B. Entwicklungssystem und Anreizsystem. Der System-Terminus ist hier als Herausforderung zu interpretieren, die einzelnen Teilaktivitäten in den jeweilig betrachteten Bereichen zu einem schlüssigen und wirkmächtigen Ganzen im Sinne einer zu einem bestimmten Zeitpunkt abgerundeten, aber für Anpassungen jederzeit offenen Konzeptvorstellung zusammenzuführen.



3. Prozessbezogene und systemische Analyse integrierter Personalkonzepte

3.1 Integrierter Personalprozess als Grundansatz

Um die verschiedenen Personalaktivitäten in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang zu bringen, ist – wie schon ansatzweise angedeutet – eine Prozessbetrachtung sinnvoll. Diese hat sich generell in der Betriebswirtschafts- und Organisationslehre fest etabliert: „Inzwischen gilt die ‚Prozessorientierung‘ als zentrales ‚Paradigma‘ des Organisationsmanagements“ (Strohmeier 2012, S. 285) einschließlich des Personalmanagements. Eine solche Prozessorientierung liegt auch den als „integriert“ betitelten Konzepten von Hilb (2011) und der DGFP² (2012) zugrunde. Nach der DGFP (2012, S. 37) bezeichnet ein integriertes Personalmanagement „... ein ganzheitliches Personalmanagementkonzept, das auf einem wechselseitigen Zusammenspiel der einzelnen Aktivitäten des Personalmanagements (horizontaler Fit) sowie der Personalmanagementaktivitäten und der unternehmensinternen und -externen Kontextbedingungen (vertikaler Fit) beruht.“ Eher wissenschaftlich orientierte Konzepte fokussieren stärker den Strategie-Fit der Personalaktivitäten, während praxisaffine Konzepte das Zusammenwirken der einzelnen Personalaktivitäten verstärkt im Blick haben. Wobei beide Blickwinkel ihre Berechtigung haben und eine Prioritätensetzung auch nur als solche ohne Ausschließungsfunktion zu verstehen ist.

Deutlich von den wissenschaftlich-konzeptionellen Definitionen eines integrierten Personalmanagements zu unterscheiden sind von Beratungen angebotene, zumeist elektronisch unterstützte und als „integriert“ deklarierte Lösungen für die Personalwirtschaft, z. B. in den Bereichen Entgeltabrechnung und Zeitwirtschaft. Sie stellen Partillösungen zur Effizienzsteigerung in einzelnen Funktionsfeldern der Personalarbeit dar, nehmen aber dabei den in der DGFP-Definition aufgeführten vertikalen und horizontalen Fit nicht in den Blick. Schlussfolgernd kann damit festgehalten werden: „Integriert ist damit nicht integriert“, d.h. die Begriffsverwendung erfolgt breitgefächert und lässt allein über den verwandten Terminus keine klare inhaltliche Deutungshoheit zu. Unabhängig davon ist der Effizienzgedanke in gewinnorientiert ausgerichteten Organisationen natürlich handlungsprägend auch für die betriebliche Personalarbeit. Der Frage nach der internen Effizienz des Personalbereichs und seinem (strategischen) Wertschöpfungsbeitrag müssen sich auch integrierte Personalkonzepte im Lichte der ökonomischen Legitimation stellen, wollen sie einen hohen Penetrationsgrad in der Personalpraxis erreichen.

Die Anleihen beim Geschäftsprozessmanagement in der angeführten DGFP-Definition sind aus mehrfacher Hinsicht handlungsleitend: Auch die einzelnen Prozessschritte im Personalbereich müssen sinnvoll aufeinander abgestimmt und dabei durch Feedback- und Feedforwardschleifen miteinander verknüpft werden

² Deutsche Gesellschaft für Personalführung



(Drumm 2008, S. 553). Die Schnittstellen müssen dabei funktionsfähig sein. Die allgemeinen Prozessziele wie Qualität und Zeitressourcenoptimierung gelten unisono auch für Personalprozesse. Einmal modellierte Prozesse sollten zudem permanent optimiert werden.

Eine sehr anschauliche prozessorientierte Vorstellung liefert die Zielstellung der Fraunhofer-Gesellschaft für ein integriertes Personalmanagement: „Jede und jeder Mitarbeitende soll die Personalarbeit über die Personalfunktionen „integriert“ erleben – vom ersten Kontakt als Bewerberin und Bewerber bis weit über das Beschäftigungsverhältnis hinaus als Mitglied im Alumni-Netz“ (Fraunhofer 2015, S. 9). Gerade für solche wissensintensiven Unternehmen ist eine schlüssige Gesamtvorstellung wichtig, um qualifizierte Mitarbeiter an sich zu binden. Der zweite konstitutive Aspekt eines integrierten Personalmanagements, die strategische Verankerung, wird von der Fraunhofer-Gesellschaft auch rezipiert, indem sie es explizit in die Unternehmensentwicklung einbezogen sieht (Fraunhofer 2015, S. 9).

Als Bezugsmodell für ein integriertes Prozesskonzept dient oft der Michigan Ansatz. So nimmt z. B. Hilb bei seinem integrierten Personalmanagement-Modell explizit Bezug auf diesen Ansatz. Im Kern geht es um die prozessbezogene Abstimmung der vier Teilfunktionen Personalgewinnung, -beurteilung, -honorierung und -entwicklung zur intendierten Leistungserzielung, wobei Rückkopplungen systemimmanent sind (näher dazu Devanna et al. 1984). Dieser „Ur“-Ansatz des strategischen bzw. integrierten Personalmanagements ist aber nicht ohne Kritik geblieben, so z. B. die fehlende zukunftsgestaltende Rollenzuweisung. Hilb (2011, S. 15 f.) postuliert deshalb explizit ein „Visionsorientiertes Personalmanagement“ vor dem Hintergrund einer breitgefächerten Anspruchsgruppenorientierung, was auch mit den Vorstellungen von Bleicher (2011, S. 431) zur normativ verankerten Sinnprägung von betrieblichen Handlungen korrespondiert. Wobei dieser umfassende Anspruch per se die Gefahr in sich birgt, alle damit verbundenen Facetten nicht thematisieren zu können und damit zwangsläufig „unvollständig“ zu bleiben. Dies ist ein generelles Problem integrierter Konzepte, insofern man diesen Kritikpunkt als solchen überhaupt akzeptiert. Denn integrierte Konzepte stehen nicht in erster Linie für die selbstnominierte Omnipräsenz bezogen auf alle denkbaren Elemente, sondern für einen methodischen Denk- und Handlungsrahmen mit konkretem, situationsspezifisch unterschiedlichem Befüllungspotenzial.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass integrierte Personalkonzepte nichts grundlegend Neues im Human Resource Management sind. Die Ursprünge lassen sich bis zu Beginn der 1980er-Jahre mit „Integrated Approaches to Human Resource Management“ zurückverfolgen (für ein Beispiel Pernick 1981). In den Folgejahren ist es punktuell zu einer stärkeren Subsystemdifferenzierung gekommen, indem der Integrationsgedanke auf verschiedene Einzelfelder des Personalmanagements „heruntergebrochen“ und dabei konkretisiert und spezifiziert wurde. Integrierte Personalkonzepte sind damit nicht ahistorisch, sondern können schon auf



eine gewisse Tradition in der noch jungen Forschungsdisziplin Personalwirtschaftslehre zurückblicken.

3.2 Differenzierung von Systemebenen

Eine systembezogene Analyse bietet – wie schon kurz angedeutet – die Möglichkeit einer Feinjustierung durch Betrachtung von Sub- und Sub-Sub-Systemen etc. Ganzheitliches Denken erschöpft sich damit nicht nur in eher abstrakten Überlegungen auf höheren (strategischen) Ebenen, sondern stellt sich auch der operativ-elementbezogenen und damit praktischen Gestaltungsbasis. Ein intendiertes „Wechselspiel ganzheitlich-synthetischen und elementaristischen Denkens“ (Steinle 2005, S. 21) ist damit angezeigt. Ein gezieltes „Mixtum compositum“ (Eggers 1994, S. 77) aus beiden Denkrichtungen wird derart angestrebt, das die ganzheitliche Denkebene nicht den elementbezogenen Gestaltungsfokus und vice versa die konkrete Elementgestaltung nicht den ganzheitlich Denkrahmen ausblendet.

Die Ein- bzw. Begrenzung der Systembetrachtung in Richtung Mikro-Analysen ist dabei nicht von vornherein festgelegt, ergibt sich aber aus dem Sinnzusammenhang und aus ökonomischen Überlegungen. So sollte z. B. noch genügend Vernetzungspotenzial von Teilelementen vorhanden sein, damit systemtheoretische Überlegungen legitimiert werden können. Eine künstlich herbeigeführte Systemverkomplizierung macht aber keinen Sinn und steht dem ökonomischen Kalkül entgegen.

Bezogen auf den Personalbereich als Referenzebene gesetzt bietet sich als erste Subsystemebene die Teilfunktionsbetrachtung an, z. B. die Differenzierung nach Personalbeschaffung, -entwicklung etc. Je nach Größe und Bedeutung der Bereiche kann die systemanalytische Betrachtung weiter „runtergebrochen“ werden auf die dann Sub-Sub-Systemebene. Die in diesem Band näher betrachteten Bereiche „IT-gestützte Personaldiagnostik“ im Kontext der Personalbeschaffung und -auswahl sowie „integrierte Karrieresysteme“ im Kontext der Personalentwicklung sind hier einzuordnen. Ein weiteres Beispiel dafür ist ein entwickeltes „ganzheitliches Talent Management-Konzept“, dem im Kern ein Prozesskreislauf im Rahmen einer übergeordneten Personal- und Talentmanagementstrategie zugrunde liegt (dazu näher Ritz/Sinelli 2011, S. 11 ff.). Nach Bleicher (2011, S. 356), der mit seinem in vielfacher Auflage erschienenen Buch „Das Konzept Integriertes Management“ die Diskussion um integrierte Ansätze erheblich mitgeprägt und voran gebracht hat, konstituiert sich das strategische Personalmanagementsystem insbesondere anhand der beiden Subsysteme „Anreizsysteme“ und „Personalbeurteilungs- und -entwicklungssysteme“. Bezogen auf den Bereich Anreizsysteme ist auf einer nachgeordneten Subsystemebene z. B. der Total Compensation-Ansatz objektbezogener Ausdruck einer ganzheitlich-integrierten Betrachtungsweise (dazu näher z. B. Lang 2014, S. 26 ff.). Die fokussierte Sub- und Sub-Sub-Systembetrachtung ist aber nicht festgeschrieben und hängt von dem jeweiligen Forschungs- und Praxisinteresse ab.



Die mögliche sehr weitgehende Feinauffächerung und -verästelung der Systemebenen bis hin zu definierten Mikro-Analyseeinheiten im Personalbereich ist insofern unter Zweckdienlichkeitsgesichtspunkten zu entscheiden. Wichtiger als der formale Differenzierungsgrad ist aber das grundlegende Denken in systemischen Dimensionen auf allen HR-Ebenen und darüber hinaus im gesamten Unternehmenskorpus. Es sensibilisiert dafür, dass einzelne Gestaltungsakte immer auch im Kontext des Gesamtgeschehens gesehen und in dessen Rahmen interpretiert werden müssen. In diesem Sinne argumentiert auch Drumm (2008, S. 579): „Die elementare Sichtweise auf ein Einzelproblem muss also immer durch eine ganzheitliche und zugleich integrative Sichtweise auf mindestens den gesamten Personalbereich, wenn nicht sogar die gesamte Unternehmung ergänzt werden.“

4. Einordnung der Beiträge

Im Folgenden wird an zwei ausgewählten Beispielen, der IT-gestützten Personaldiagnostik zur systematischen Personalauswahl und der Gestaltung von betrieblichen Karrieresystemen im Entwicklungskontext, das Nutzenpotenzial einer integrierten Denk- und Handlungskonzeption verdeutlicht. Zuvor wird in einem Grundlagenbeitrag das ganzheitliche Denken und Handeln von Führungskräften als Voraussetzung auch für integrierte Personalprozesse thematisiert. Denn zur Überführung des ganzheitlichen Gedankens in die Realität bedarf es nicht nur einer belastbaren und auf die situationsspezifischen Bedingungen des jeweiligen Unternehmens zugeschnittenen konzeptionellen Grundlage, sondern in hohem Maße der Umsetzungskompetenz der Führungskräfte in den von ihnen verantworteten Bereichen. Ohne deren Bereitschaft und Fähigkeit zur Implementierung werden integrative Konzepte nur Konzepte bleiben. Dabei ist es gerade aus einer integrativen Perspektive wichtig, die Rahmenbedingungen für eine ganzheitliche Denk- und Handlungsweise der Führungskräfte zu schaffen, wozu z. B. die Vorstellungen von einer „Lernenden Organisation“ und „Vertrauenskultur“ zählen. Diese Komponenten sind Ausdruck eines nachhaltigen Personalmanagements (vgl. dazu z. B. Armutat 2011), das damit enge Bezüge zum Konzept des integrierten Personalmanagements aufweist.

Bezugspunkt der folgenden Beiträge sind zwei miteinander verbundene Forschungszweige an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover. Zum einen wird ein Master-Studiengang „Integrierte Unternehmensführung“ angeboten, der mit entsprechenden Forschungsaktivitäten zur (anwendungsorientierten) Konzeptanalyse, -auffächerung und -weiterentwicklung verbunden ist. Der Grundlagenbeitrag zum ganzheitlich denkenden und handelnden Manager und der Fokusbeitrag zum integrierten Karrieresystem, der aus einer Master-Arbeit von Viktoria Wagner hervorging, sind hier einzuordnen. Zum anderen hat sich aus der hochschulbezogenen Projektarbeit heraus das Themenfeld „IT-gestützte Personaldiagnostik“ als lohnenswertes Forschungsfeld mit gewichtigen Zukunftsaussichten herauskristallisiert. Impulsgeber war hier Prof. Dr. Norbert Gülke vom Studiengang Wirtschaftsinformatik.



Die Beiträge stehen nur exemplarisch für die Ausprägung integrierter Personalkonzepte, lassen also noch viele Betätigungsfelder im Sinne von offenen Handlungs- und Forschungssektoren zu. Es geht insofern nicht um die inhaltlich vollständige Ausformung integrierter Personalkonzepte auf Sub-System- und Sub-Sub-Systemebene etc., sondern um die Verdeutlichung des Anwendungspotentials des integrativen Prinzips bezogen auf exemplarische personalwirtschaftliche Aktivitätsfelder mit der Option auf die Übertragung auf weitere HR-Handlungsbereiche.

Literatur

- Ahlers, F./Eggers, B./Eichenberg, T. (2011):** Ganzheitliches Management: eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung; in: Eggers, B./Ahlers, F./Eichenberg, T. (Hrsg.), Integrierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2011, S. 3-13.
- Armutat, S. (2011):** Konzeptionelle Eckpunkte eines nachhaltigen Personalmanagements; in: DGFP e. V. (Hrsg.), Personalmanagement nachhaltig gestalten, Bielefeld 2011, S. 37-48.
- Bleicher, K. (2011):** Das Konzept Integriertes Management, 8. Aufl., Frankfurt 2011.
- Devanna, M. A./Fombrun, C. J./Tichy, N. M. (1984):** A Framework for Strategic Human Resource Management; in: Fombrun, C. J./Tichy, N. M./Devanna, M. A. (Eds.), Strategic Human Resource Management, New York 1984, pp. 33-55.
- DGFP e.V. (Hrsg.) (2012):** Integriertes Personalmanagement in der Praxis, 2. Aufl., Bielefeld 2012.
- Dillerup, R./Stoi, R. (2011):** Unternehmensführung, 3. Aufl., München 2011.
- Drumm, H. J. (2008):** Personalwirtschaft, 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008.
- Eggers, B. (1994):** Ganzheitlich-vernetzendes Management: Konzept, Workshop-Instrumente und strategieorientierte PUZZLE-Methodik, Wiesbaden 1994.
- Eggers, B. (2006):** Integratives Medienmanagement: Konzepte, Instrumente und Publisher Value Scorecard, Wiesbaden 2006.
- Fraunhofer (2015):** Integriertes Personalmanagement: Human Resources im Wissenschaftsmanagement, München 2015.
- Hackl, B./Gerpott, F. (2015):** HR 2020 – Personalmanagement der Zukunft, München 2015.



- Hilb, M. (2011):** Integriertes Personalmanagement, 20. Aufl., Köln 2011.
- Koubek, A./Pözl, W. (2014):** Integrierte Managementsysteme, München 2014.
- Lang, K. (2014):** Personalmanagement 3.0, Wien 2014.
- Malik, F. (2008):** Strategie des Managements komplexer Systeme, 10. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2008.
- Oberschulte, H. (2012):** Die Personalstrategie als integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie am Beispiel der BASF; in: Stein, V./Müller, S. (Hrsg.), Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung, Baden-Baden 2012, S. 67-75.
- Pernick, R. (1981):** An Integrated Approach to Human Resource Management; in: GAO Review, Spring 1981, pp. 71-78.
- Ritz, A./Sinelli, P. (2011):** Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen; in: Ritz, A./Thom, N. (Hrsg.), Talent Management, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 3-23.
- Schneider, A./Wickert, C./Marti, E. (2017):** Reducing Complexity by Creating Complexity: A Systems Theory Perspective on How Organizations Respond to Their Environments; in: Journal of Management Studies, Vol. 54, 2017, No. 2, pp. 182-208
- Steinle, C. (2005):** Ganzheitliches Management – eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2005.
- Strohmeier, S. (2012):** Prozessorientiertes Personalmanagement – dynamische Reorientierung betrieblicher Personalarbeit? In: Stein, V./Müller, S. (Hrsg.), Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung, Baden-Baden 2012, S. 284-290.
- Ulrich, D. (1997):** Human Resource Champions, Boston 1997
- Walther, H.-G. (2011):** Integriertes Personalmanagement bei den VGH Versicherungen; in: Eggers, B./Ahlers, F./Eichenberg, T. (Hrsg.), Integrierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2011, S. 161-172.





B. Grundlagenbeitrag: „Mythos ganzheitlicher Manager“





Mythos ganzheitlicher Manager: Personalisierte Herausforderung der Umsetzung einer integrierten Unternehmensführung

Friedel Ahlers und Norbert Gülke

1. Ausgangsfrage: Ganzheitlicher Manager als Mythos?

„Ganzheitliches Denken und Handeln wird heute als Voraussetzung einer erfolgreichen Unternehmensführung angesehen“ – diese Feststellung von Peter Gomez (2008, S. 9) in einem Buch-Geleitwort trifft den hier relevanten Sachverhalt „auf den Kopf“. Relativierend wird aber im nächsten Satz hinzugefügt: „Dabei wird aber oft unterschätzt, was dies in der Umsetzung bedeutet“. Hieraus könnte ein „Gap“ zwischen einerseits dem Anspruch und andererseits der Umsetzung ganzheitlich ausgerichteter Denk- und Handlungsweisen bei den entscheidungsrelevanten Managern in Unternehmen herausgelesen werden, der in die bewusst provokant formulierte These münden könnte, ob ein ganzheitlich denkender und agierender Manager nur ein „Mythos“ weitab der Realität darstellt. Zumindest kann aber von einer „personalisierten Herausforderung der Umsetzung einer integrierten Unternehmensführung“ gesprochen werden. Wobei der Terminus „Herausforderung“ hier für das hohe Anspruchsniveau steht, ganzheitliches Denken und speziell Handeln von der Postulats- in die Realitätsebene zu überführen. Das dies notwendig ist, verdeutlicht nachfolgendes Zitat: „Ganzheitliches Denken und Handeln ist gerade im 21. Jahrhundert mit der anwachsenden Komplexität der Problemstellungen auf nahezu allen politischen und institutionellen Entscheidungsebenen gefragt, also weit über das Handlungsfeld einzelner Unternehmungen hinaus“ (Eggers et al. 2011, S. 213).

Zu beobachten ist allerdings seit Jahren ein „Hype“ um Ganzheitlichkeit und damit in Verbindung stehenden Vorstellungen und Konzepten: „Alle Welt spricht von Ganzheitlichkeit und Vernetzung“ (Malik 2008, S. 1). Der vielfältige, z. T. unreflektierte Gebrauch dieses Terminus führt geradezu zwangsläufig zu einem nahezu diffusen Begriffsverständnis und der damit verbundenen Gefahr der „inhaltlichen Entleerung“ (Ahlers et al. 2011, S. 3). Dieses strahlt zwangsläufig auch auf die Diskussion um einen „ganzheitlichen Manager“ als Kurzform für einen ganzheitlich denkenden und handelnden Manager ab. Klare inhaltliche Konturen treten teilweise hinter einer gewissen Beliebigkeit des Gebrauchs zurück mit der Konsequenz eines ausufernden Wortgebrauchs jenseits terminologischer Klarheit und Akribie.