



Personalwirtschaft und Arbeitswissenschaft: Notwendigkeit integrativer Konzepte

· *Arbeitswissenschaft* · *Personalwirtschaftslehre* · *Integrative Konzepte*

Zusammenfassung

Das betriebliche Personalwesen und die arbeitswissenschaftlichen Funktionen in der betrieblichen Praxis sehen sich vor ähnliche Herausforderungen gestellt. Es erscheint daher sinnvoll, ein integratives Konzept zu entwickeln, das dazu beitragen kann, beide Bereiche (wieder) aufzuwerten. Dies hat auch erhebliche Konsequenzen für die universitäre Aus- und Weiterbildung.

La gestion du personnel et ergonomie: Nécessité de concepts d'intégration

· *ergonomie* · *la gestion de personnel* · *concepts d'intégration*

Résumé

Le service du personnel et les fonctions ergonomie pratiquées au sein des entreprises se trouvent confrontés à des défis semblables. Il semble donc judicieux de développer un concept d'intégration qui pourra contribuer à revaloriser (encore) les deux secteurs. Ceci aura donc aussi des conséquences considérables pour le perfectionnement et la formation universitaire.



Personnel Management and Human Factors: The necessity of integrative concepts

· *Humans factors/Ergonomics · Corporate Personnel Management · integrative concepts*

Summary

The Corporate Personnel Management as well as Human Factors or Ergonomics are facing similar challenges in recent years. There has been some criticism regarding the necessity of especially ergonomics functions or departments, when discussing lean production and lean management. The same happened to the Personnel Department, when discussing outsourcing, shared services or a virtual personnel department.

When looking at areas for improvement in both fields one can find some similarities in the development of Corporate Personnel Management and Human Factors/Ergonomics. Both scientific disciplines have been created based on practical demands. But there have been no possibilities of an academic study or curriculum for Corporate Personnel Management and Human Factors /Ergonomics. These curricula have been developed for both disciplines by bringing together people being active in the respective field. In so far theory followed practice – and not vice versa. As a consequence theory has to be built with the danger of losing practical relevance.

Looking at the state of the art in both areas, one can find similar problems. Besides some strengths, Corporate Personnel Management could not prove its competence as a relevant business partner for developing strategies to promote the deployment of policy and strategy or to its own contribution to the value creation in a company. The comprehensive use of EDP options as well as the development of its' own competencies could not be shown in the past. Human Factors or Ergonomics has the (negative) image of being caused by legal prescriptions and is therefore mostly generating costs. Again the contribution to the realization of strategic goals is not clear enough – and as academic discipline the marketing of the value, which is generated for different stakeholders like enterprises, their employees but also customers and society as a whole is not known on a broader scope.

As in the field of Corporate Personnel Management the related professional societies have started a process to professionalize discipline and developed a respective index.

The same should be done for the field of Human Factors and Ergonomics, where there have been some activities in recent years. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft has reviewed its vision and mission statement.

In addition the necessity of future research has been formulated. As part of this activity focussed on the social

responsibility of Ergonomics new target fields of action like unemployment or unpaid work have been taken into consideration.

By discussing the future the competences in the Corporate Personnel Management department and the Human Factors know-how should be better used for strategy deployment and comprehensive change processes. The contribution of Human Factors or Ergonomics could be based on a socio-technological systems design concept – combined with the change of corporate culture, which is also one of the aspects to professionalize personnel management. For both fields a stronger customer orientation has to be realised, which could be integrated in a broader designed stakeholder concept. In summing up one can state that the challenges for both fields have a lot of similarities, therefore it makes sense to combine the relevant activities.

Taking the aspect of professionalisation/ a professional approach for Human Factors/Ergonomics leads to the necessity of a better education in Germany, which could be supported by the so called Bologna process – restructuring the academic education in replacing the German Diploma by a Bachelor and Masters degree. This gives the chance to design a masters degree in Human Factors, which could follow a bachelor degree in industrial engineering, organizational psychology, medicine, engineering and other similar basic studies.

As a second strategy one should promote the demand for these qualifications by introducing ergonomic certification programmes describing e.g. ergonomics quality in product or workplace design based on a respective qualification of the designers.

Developing Corporate Personnel Management in the direction of Human Resource Management could deliver a better basis for integrating Human Factors or Ergonomics knowledge in the Corporate Personnel Management. Combining both special qualifications in one department would help both to increase the visibility of one's importance and secure the survival of these disciplines as relevant partners for the survival of organisations.

This leads to new challenges for a cooperation between both disciplines and a respective university curriculum.



1 Problemstellung und Ausgangssituation

Das betriebliche Personalwesen – und damit auch die in diesen Bereich integrierten arbeitswissenschaftlichen bzw. arbeitswirtschaftlichen Funktionen – werden schon seit mehreren Jahren vor (immer wieder) neue Herausforderungen gestellt. Diese sind verknüpft mit den sich im Laufe der Zeit verändernden strategischen Ausrichtungen des Personalmanagements. Wunderer und Dick (Wunderer & Dick 2001, S. 50) haben dabei fünf Entwicklungslinien unterschieden, die in Bild 1 dargestellt sind.

Bürokratisierung beinhaltet alle im Personalressort angesiedelten Verwaltungsaufgaben. Institutionalisierung bezieht sich auf den Sachverhalt der Akzeptanz des „Produktionsfaktors Personal“ und der Einrichtung entsprechender zentraler Einrichtungen, die auch Aufgaben der Personal- bzw. Arbeitspolitik wahrnehmen. Institutionalisierung wird verknüpft mit der Gründung entsprechender berufsständischer Vereinigungen. Während in der Phase der Institutionalisierung die An-

passung des Personals an organisatorische Anforderungen im Vordergrund stand, beinhaltete die Phase der Humanisierung, die in den 70er Jahren dominierte, eine Anpassung der Arbeit an den Menschen. Veränderte internationale Wettbewerbsbedingungen führen dann in den 80er Jahren zur Notwendigkeit der Anpassung der Organisation und der Mitarbeiter an veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Diese Phase wird daher als Ökonomisierung charakterisiert.

Die weitere Verschärfung der Wettbewerbssituation verbunden mit einer stärkeren Kundenorientierung erhöht die Notwendigkeit des „unternehmerischen Denkens“ auf allen Ebenen und führt somit zu einer unternehmerischen Orientierung. (vgl. Wunderer & Dick 2001, S. 50-53) Wie Bild 1 zeigt, treten diese Ausprägungen parallel auf, wobei auffällt, dass eine Dominanz der Ökonomisierung zu Lasten der Humanisierung zu beobachten ist. Daraus lässt sich zunächst ableiten, dass sich die Aufgaben des Personalbereichs und dessen Beitrag zur Erfüllung der Unternehmensstrategie in den letzten Jahren deutlich verändert haben. Arbeits-

wirtschaftliche Aspekte, die spätestens zum Zeitpunkt der Institutionalisierung Einzug gehalten haben, sind davon ebenso betroffen. Für das Personalmanagement wird immer deutlicher die Frage nach dessen Wertschöpfungsbeitrag gestellt. Das Personalwesen sieht sich alternativer Organisationsformen mit dem Ziel der Kostensenkung gegenüber. Sowohl die von Scholz entwickelte Idee eines „virtuellen“ Personalwesens (Scholz 1995), als auch das immer mehr um sich greifende Konzept der Shared Service Center (bis hin zum Outsourcing einzelner Funktionen) (z.B. Bergeron 2003) zielt auf Kostensenkungen ab. Ähnliche Ziele wurden im Rahmen der „Lean-Welle“ im Hinblick auf arbeitswissenschaftliche Zentralabteilungen und Funktionen realisiert, die einer solchen Kosteneinsparung zum Opfer gefallen sind. Bild 2 visualisiert den Sachverhalt der Aufgabe von Zentralabteilungen zu Gunsten dezentralisierter Funktionen am Beispiel eines Unternehmens aus der Automobilindustrie (Zink 2000).

Man muss davon ausgehen, dass damit auch eine bisher zentrale Know-how-Bündelung in einzelne Bereiche diffundiert – und damit personenabhängig wird sowie der Gefahr des totalen Verlustes unterliegt. Dies hat u.a. zwei Konsequenzen:

- a) die „Kunden“ arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse sind nicht mehr in einer Zentralabteilung zu finden, sondern ggf. neu zu definieren und
- b) die Bedeutung der Funktion Arbeitsschutz sowie der Betriebs- bzw. Personalräte als zentrale Know-how-Träger nimmt zu.

Auch der Sachverhalt, dass die Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in der betrieblichen Praxis immer noch vorrangig unter Kostenaspekten gesehen wird, zeigt eine große Parallelität mit der Betrachtungsweise bei der Personalarbeit.

Unterzieht man diese Entwicklungen einer zusammenfassenden Bewertung, so stellt sich daher die Frage, ob für diese Problemlagen nicht eine ggf. gemeinsame Lösung gefunden werden kann.

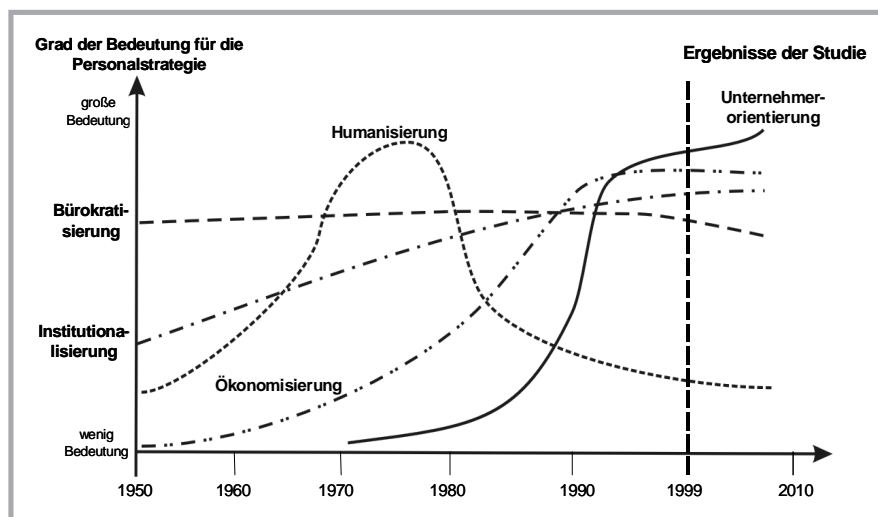


Bild 1: Entwicklungslinien der strategischen Ausrichtung des Personalmanagements (Wunderer & Dick 2001, S. 50)

Figure 1: Development aspects of the strategic direction of Personnel Management (Wunderer & Dick 2001, p. 50)

Illustration 1: Lignes de développement de l'arrangement stratégique de la gestion du personnel (Wunderer & Dick 2001, p. 50)

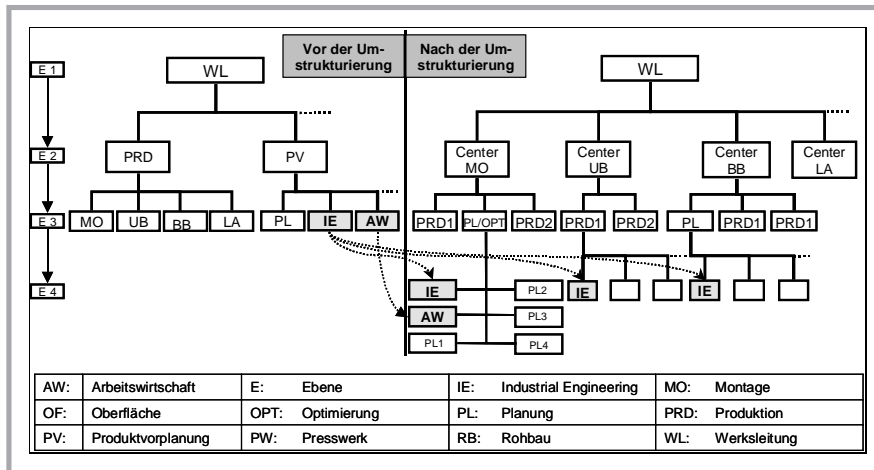


Bild 2: Strukturelle Effekte der Dezentralisierung in der Automobilindustrie (Zink 2000, S. 922)

Figure 2: Structural effects of decentralisation in the automobile industry (Zink 2000, p. 922)

Illustration 2: Effets structurels de la décentralisation dans l'industrie automobile (Zink 2000, p. 922)

2 Personalwirtschaftslehre und Arbeitswissenschaft in Theorie und Praxis

Die Personalwirtschaftslehre als akademische Disziplin sowie das Personalwesen als betriebliche Funktion beschäftigen sich mit personellen Problemstellungen in Organisationen, die sich aus der Mitwirkung von Menschen bei der Erfüllung des Organisationszweckes ergeben. Organisatorisch sind solche Aufgaben oft in einer Abteilung „Personalwesen“ angesiedelt. Die Personalwirtschaftslehre versteht sich als Spezielle Betriebswirtschaftslehre und hat durch ihre Ansiedlung an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten zunächst einen wirtschaftlichen Fokus. Die inhaltliche Ausgestaltung bzw. das personalwirtschaftliche Instrumentarium beinhaltet aber auch arbeitswissenschaftliche bzw. verhaltenswissenschaftliche Grundlagen (Oechsler 2000, S. 11). Um diesen Inhalten Rechnung zu tragen und den „Produktionsfaktor“ Personal aufzuwerten (Wunderer & Dick 2001, S. 51) wurde auch der Begriff „Personal-Management“ geprägt. Im angelsächsischen Bereich hat sich schon sehr früh der Begriff „Human Resource Management“ etabliert, der über die herkömmlichen Konzeptionen der Personal-

funktionen hinausgeht (Liebl & Oechsler 1994, S. 1).

Die Arbeitswissenschaft beschäftigt sich mit disziplinübergreifenden, ganzheitlichen Forschungs- und Gestaltungskonzepten, die der Verbesserung der Qualität der Arbeits- und Lebensbedingungen dienen (GfA 1999). In der (industriellen) Praxis finden sich diese Inhalte nur in großen Unternehmen und solchen der Montanindustrie in einer zentralen Abteilung wieder. In eher mittelständischen Unternehmen sind arbeitswissenschaftliche Inhalte auf der Grundlage einer REFA-Ausbildung z.B. im Bereich der Arbeitsvorbereitung anzutreffen. Darüber hinaus sind solche Inhalte natürlich Bestandteil der Institutionen, die für den Arbeitsschutz zuständig sind. Im nicht-industriellen Kontext – wie z.B. in einer Bank – sind explizite arbeitswissenschaftliche Funktionsbereiche auf dieses Themenfeld beschränkt und werden ggf. durch externe Dienstleister wahrgenommen. Prinzipiell besteht das Problem, dass solche Aktivitäten eher als Zwang und vor allem ausschließlich mit Kosten verbunden wahrgenommen werden (Zink 2003a). Schließlich sind auch Betriebs- und Personalräte als arbeitswissenschaftlichen Akteure zu nennen, denen dort eine besondere Bedeutung zukommt, wo es kei-

ne derartigen Abteilungen gibt und auch nur punktuell mit Externen zusammengearbeitet wird.

Untersucht man die Entstehung der akademischen Disziplin „Personalwirtschaft“, so kann man erkennen, dass der inhaltliche Abstimmungsprozess auf empirische Erhebungen bezüglich des Bildungsbedarfs bzw. der (erwünschten) Ausbildungsprofile von Personalleitern zurückgeht (Remer & Wunderer 1979).

Das Kerncurriculum wurde auf dieser Grundlage mit vier inhaltlichen Blöcken beschrieben:

- 1) Personalwirtschaft als Teil der Unternehmenspolitik
- 2) Personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen
- 3) Grundzüge des personalwirtschaftlichen Instrumentariums
- 4) Personalführung

Die folgende Aufzählung zeigt Auszüge aus dem Inhalt von Jürgen Berthels Buch Personal-Management (Berthel 1995), welche die Überschneidung mit „arbeitswissenschaftlichen“ Inhalten verdeutlicht:

- Teil A: Grundlegungen, u. a.: „Die elementaren Komponenten der Arbeitswelt“
- Teil B: Menschliche Arbeitsleistung
- Teil D: Personal-Management als Systemgestaltung und –handhabung, u.a. „Arbeitsbedingungen“ inkl. „Gruppenarbeit“ oder „Arbeitsstrukturierung als Personalentwicklung“
- Teil F: Kontext des Personalmanagements mit internen und externen Faktoren

Einen ähnlichen Abstimmungsprozess kann man für die Entstehung des curricularen Anforderungsprofils der Arbeitswissenschaft nachvollziehen: Nach mehrfachen Diskussionen zum Selbstverständnis als Wissenschaft (z.B. Fürstenberg 1975) wurde Ende der 70er Jahre ein Abstimmungsprozess zwischen den Hochschullehrern in die-

sem Feld organisiert (Luczak & Volpert 1987, S. 63). Die Kerndefinition – und insbesondere das 7-Ebenen-Modell enthalten (zumindest ab der 3. Ebene) Inhalte, die sich wiederum auch im personalwirtschaftlichen Kontext finden lassen:

- 3) Arbeitstätigkeiten und Arbeitsplatz
- 4) Personales Handeln und Arbeitsformen
- 5) Kooperationsformen in Arbeitsgruppen
- 6) Betriebliche Arbeitsbeziehungen und Organisation
- 7) Arbeit und Gesellschaft

Nach der Beleuchtung der (ähnlichen) Konsensprozesse in der Entstehungsgeschichte beider Disziplinen sollen nun der „State of the Art“ und die aktuellen Herausforderungen getrennt beleuchtet werden.

3 Personalwesen: State of the Art und Herausforderungen

Wie in Bild 1 schon skizziert haben sich die Anforderungen an die betriebliche Personalarbeit in den letzten Jahren

immer wieder verändert. Dies zeigen auch die Vorträge und Diskussionen auf dem 13. Münchner Personalforum, für die hier stellvertretend eine Übersicht von Jochmann zitiert werden soll (vgl. Bild 3) (Jochmann 2004).

Zusammenfassend kann man festhalten, dass sich einerseits der (fehlende) strategische oder Wertschöpfungsbeitrag als Problem herauskristallisiert, andererseits aber auch das interne Kompetenzmanagement verbesserungswürdig scheint. Im Extremfall entsteht dadurch ein Rechtfertigungszwang bzw. führt ein zunehmender Kostendruck zu Überlegungen des Outsourcing oder der Virtualisierung (z.B. Scholz 1996).

Dave Ulrich gab dem Personalwesen schon 1990 nur eine Chance, wenn es zum Mitgestalter der Zukunft werde. Wobei er die Herausforderungen in den Bereichen: Partner bei der Strategieumsetzung, Effizienzsteigerung innerhalb des Personalwesens, Verfechter der Mitarbeiterinteressen und Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen sah (Ulrich 1990). Diese Auffassung spiegelt sich inzwischen auch in der deutschsprachigen Literatur wider, wobei hier zusätzliche Aspekte wie Wertschöpfungs- oder Performance-Management betont werden (z.B. Wunderer & Dick 2001 oder DGFP 2005). Daraus ergeben sich zunehmend For-

derungen nach einer verstärkten Professionalisierung dieses Bereiches (vgl. auch DGFP 2005). Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung hat hierzu die Initiative ergriffen und einen Arbeitskreis „Professionelles Personalmanagement“ eingerichtet. In Kooperation mit Wissenschaftlern (z.B. Dieter Wagner) wurde ein Rahmenkonzept der Professionalität im Personalmanagement erarbeitet und zu dessen Messung ein „Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX)“ entwickelt (DGFP 2005, S. 11). Die Zusammenhänge gibt Bild 4 wieder.

Das Bild verdeutlicht, dass professionelles Personalmanagement einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten hat. Dazu sind Personalmanagementaufgaben zu definieren und von kompetenten Akteuren in geeigneten organisatorischen Strukturen („Architektur“) zu erbringen. Die Aufgabenfelder wurden wie folgt festgelegt (DGFP 2005, S. 38):

- ♦ Wertemanagement als
 - Strategisches Personalmanagement und
 - Wertschöpfungsmanagement
- ♦ Beziehungsmanagement als
 - Internes Beziehungsmanagement und
 - Externes Beziehungsmanagement
- ♦ Instrumenten- und Prozessmanagement (im Personalbereich – aber auch im Sinne einer Strukturellen Personalführung)
- ♦ Kultur- und Kompetenzmanagement (insbesondere auch als Voraussetzung eines erfolgreichen Wandels)

Durch regelmäßige Messungen in diesen Feldern wird eine Entwicklung hin zu mehr „Professionalität“ angestrebt.

4 Arbeitswissenschaft: State of the Art und Herausforderungen

Stellt man ähnliche Betrachtungen für die Arbeitswissenschaft an, so sind

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Prozess Abrechnung und Personaladministration • Kunden- und Service-Orientierung • Sicherstellung interne und externe Besetzungsqualität • Steigerung Arbeitgeber-Image • Akzeptanz auf Mitarbeiterebene und Mittelmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Pro-aktive und gestaltende Problemlösung • Positionierung als Business Partner • Dokumentation Wertschöpfungsbeitrag • Ausschöpfungsgrad IT-Optionen • HR internes Kompetenzmanagement
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz HR-Erfolgsfaktoren (Human Capital) • Anforderungen ganzheitliches Risikomanagement • Ausdifferenzierung der Geschäftsmodelle • Fokus Stakeholder Value und Arbeitgeberattraktivität • Akzeptanz HR Wirksamkeits-Ketten 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelle Kernorganisation • Kostensensibilität • Verfügbare Personalqualitäten in HR • Virtualisierung von HR Prozessen • Fokus Dienstleistungs-Verständnis / Service Center

Bild 3: Aktuelle Positionierung und Strategien der Personalarbeit (Jochmann 2004)

Figure 3: Current positioning and strategies of personnel work (Jochmann 2004)

Illustration 3: Mise en position actuelle et stratégies du travail de personnel (Jochmann 2004)

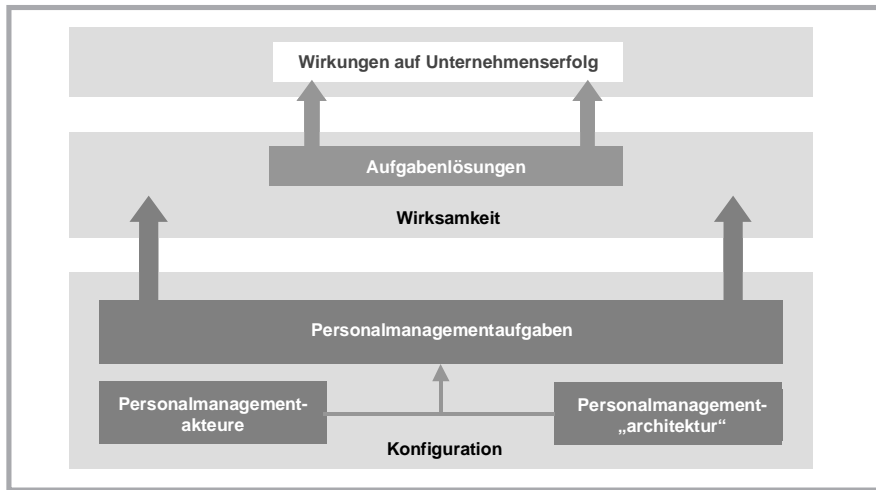


Bild 4: Professionalität im Personalmanagement (DGFP 2005, S. 29)

Figure 4: Professionalism in Personnel Management (DGFP 2005, p. 29)

Illustration 4: Professionalisme dans la gestion du personnel (DGFP 2005, p. 29)

hier zunächst die „erneuten“ Diskussionen um das Selbstverständnis – operationalisiert durch die Leitbilddiskussion innerhalb der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft – und die Auseinandersetzung mit zukünftigen Feldern der Arbeitsforschung zu thematisieren.

Bezüglich der Leitbilddiskussion bleibt festzuhalten, dass im Rahmen einer intensiven Diskussion mit Repräsentanten aller Zielgruppen ein Konsens im Hinblick auf die Ausweitung des Themenspektrums von der Qualität der Arbeitsbedingungen zur Qualität des Arbeits- und Lebensbedingungen erzielt wurde (GfA 1999). Damit wurden einerseits die Auswirkungen Produkt-ergonomie auf die Verbesserung der Lebensbedingungen aber andererseits auch Konzepte wie z.B. „Community Ergonomics“ (Smith et al. 1994) berücksichtigt. Bezüglich der normativen Aspekte wurde die Besonderheit des Menschen in den Vordergrund gestellt, um deutlich zu machen, dass es sich hierbei um mehr als nur einen „Produktionsfaktor“ handelt, aber auch um festzuhalten, dass die von Gestaltungsmaßnahmen Betroffenen – wo immer möglich – zu beteiligen sind. Die Betonung des Nutzens für alle Akteure trägt einem Stakeholder-Konzept Rechnung, was sich zum Beispiel auch in der Integration von Umweltaspekten niederschlägt. Neben der Erhaltung, Schaffung und ggf. Verteilung huma-

ner, wirtschaftlicher und umweltverträglicher Arbeit wird nun auch Nicht-Erwerbsarbeit explizit als Tätigkeitsfeld der Arbeitswissenschaft benannt, was jedoch in der Benennung von eher „traditionellen“ Themengebieten zunächst noch nicht deutlich wird.

Um die Kundenorientierung, z.B. auch für Kongresse zu erhöhen, werden als Themengebiete formuliert:

- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Produktgestaltung
- Arbeits- und Organisationsgestaltung
- Organisationsentwicklung und Arbeitspolitik

In den Folgejahren wurden zu diesen Themenfeldern z.B. Kongresse in Karlsruhe (Arbeitsschutz), Darmstadt und München (Produktgestaltung), Hannover (Organisationsentwicklung) organisiert. Die explizite Betonung des Themas „Arbeitspolitik“ sollte dem Sachverhalt Rechnung tragen, dass die Befürwortung oder Ablehnung arbeitswissenschaftlicher Konzepte nicht mehr eindeutig einzelnen Gruppen zuzuordnen ist – und daher Umsetzungsstrategien die Mikropolitik einer Organisation zu berücksichtigen haben. Mit dem Leitbild wurden erste Impulse

gesetzt, die dem Strukturwandel der Arbeit – und der Rolle der Arbeitswissenschaft dabei – in einem ersten Ansatz gerecht wurden. Die dort (noch) nicht formulierten Konsequenzen des Strukturwandels, wurden in dem Memorandum „Die Zukunft der Arbeit erforschen“ thematisiert (GfA 2000). Um den gesellschaftlichen Implikationen arbeitswissenschaftlichen Handelns (z.B. bezüglich des Abbaus oder der Erhaltung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen) gerecht zu werden, hat sich das Memorandum nicht nur mit der „Gestaltung der Arbeit von morgen“ beschäftigt, sondern auch Themen wie „Beschäftigung sichern“, „Arbeitsfähigkeit erhalten“ und „Arbeit neu werten“ aufgegriffen. Die Schaffung neuer Arbeitsplätze setzt innovative Produkte und Prozesse voraus, wobei ein Wettbewerbsvorteil dadurch erreicht werden kann, dass in einer integrativen Produktentwicklung nicht nur technische und betriebswirtschaftliche sondern auch ergonomische und ökologische Aspekte berücksichtigt werden. Da die Produktentwicklung auch die Prozessentwicklung beeinflusst, gelten dort die gleichen Einflussfaktoren. Arbeitsplätze gehen auch verloren, weil Unternehmen den organisatorischen Wandel verpassen oder nicht beherrschen. Viele nicht sehr erfolgreiche Konzepte der Vergangenheit zeigen, dass ganzheitliche – weil sozio-technologische – Konzepte der Arbeitswissenschaft die Voraussetzungen für das Überleben von Organisationen liefern können (Zink 2004). Wenn alle diese Möglichkeiten ausgereizt sind, können Arbeitsplätze nur noch durch Umverteilung auf der Grundlage beschäftigungswirksamer Arbeitssysteme erhalten werden.

Bei der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit geht es sowohl um ein erweitertes Gesundheitsverständnis als auch um die Erhaltung und Entwicklung von Kompetenzen. Das Thema Nicht-Erwerbsarbeit kommt im Abschnitt „Arbeit neu werten“ genauso zum Tragen wie die personenbezogenen Dienstleistungen, wobei hier auch neue Themenfelder wie Schule angesprochen werden, die bisher wegen förderpolitischer (Nicht-)Zuständigkeit des BMBF in der Arbeitswissenschaft nur wenig Beachtung fanden. Arbeit von morgen beinhaltet neben der vernetzten Informations- und Arbeitswelt auch die Proble-



matik der Entgrenzung von Arbeit, des Umgangs mit Umbrüchen und neuen Anforderungen.

Die Gesellschaft für Arbeitswissenschaft und die in ihr vertretenen Fachvertreter haben mit diesem Memorandum, das unter Mitwirkung einer großen Zahl von Forschern und Praxisvertretern entstanden ist, gezeigt, dass die zukünftigen Aufgaben sehr wohl erkannt und auch an nicht wenigen Stellen schon angegangen werden. Es bleibt in diesem Kontext unverständlich, warum die GfA mit ihren Überlegungen zur Weiterentwicklung dieser Gedanken im Förderprogramm „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ des BMBF keine Berücksichtigung gefunden hat. Auch diverse Stellungnahmen im Rahmen eines Kolloquiums „Arbeitswissenschaftliche Forschung“ anlässlich der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft am 6.10.2004 in Essen scheinen zu dokumentieren, dass diese Prozesse nicht zur Kenntnis genommen wurden, weil den in der GfA zusammengeschlossenen Wissenschaftlern der Eindruck vermittelt wird, sie hätten die Zukunft bzw. die aktuellen Herausforderungen verschlafen. Die fallweise Nichtbehandlung von Themen hat (auch) einen ursächlichen Zusammenhang mit der Nichtexistenz entsprechender Förderprogramme.

5 Gemeinsame Herausforderungen und Themen

Fasst man die bisher getrennt angestellten Überlegungen für das Personalmanagement und die angewandte Arbeitswissenschaft zusammen, so lässt sich eine Reihe von Gemeinsamkeiten erkennen.

Beide Bereiche stehen vor dem Zwang, ihre Existenzberechtigung nachzuweisen, was damit zu tun haben kann, dass bisher eher operative und nur wenige strategische Aufgaben im Vordergrund der Betrachtung standen. Das zeigen auch erste Ergebnisse des Personalmanagement-Professionalisierungsindex für das Jahr 2004 (vgl. Bild 5) (DGFP 2005):

Die im Personalbereich vorhandenen Kompetenzen sollten noch mehr als

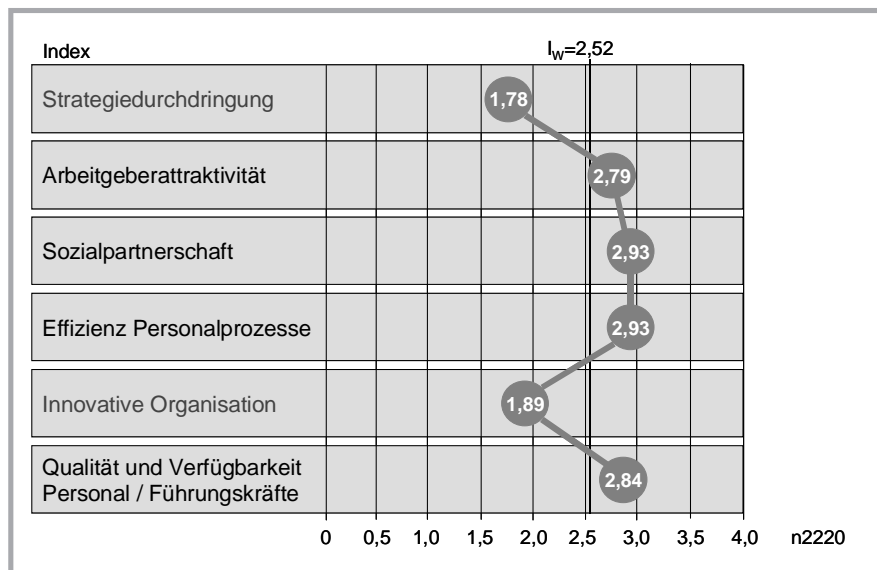


Bild 5: Durchschnittliche Indexwerte der Wirkungsaspekte für 2004 (DGFP 2005, S. 74)

Figure 5: Average index value of relevant aspects for 2004 (DGFP 2005, p. 74)

Illustration 5: Valeurs d'indice moyennes des aspects relevant pour l'an 2004 (DGFP 2005, p. 74)

bisher für eine Optimierung des Strategieumsetzungsprozesses genutzt werden. Das Gleiche gilt für die Nutzung arbeitswissenschaftlichen Knowhows für die Gestaltung umfassender Veränderungsprozesse. In beiden Themenfeldern muss der Beitrag zur Wertschöpfung deutlicher herausgearbeitet werden, wobei hier zunächst neue und bessere Bewertungskonzepte zum Einsatz kommen müssen, die neben dem unmittelbar monetären Wert auch eine Nutzenbetrachtung beispielsweise in Bezug auf den Auf- und Ausbau des „Humankapitals“ erlauben. Auch der Beitrag im Hinblick auf die Corporate Social Responsibility ist zu bewerten. Außer dieser Betrachtung auf der Unternehmensebene ist auch die Leistungsgestaltung und -bewertung auf der Individualebene (Performance-management) in die Diskussion einzu beziehen.

Da viele Veränderungsprozesse in der Vergangenheit gescheitert sind, weil sie sich nur auf Struktur- und nicht auch auf Kulturveränderungen bezogen haben (Zink 2004), eröffnet sich hier ein weites Feld der intensiven Zusammenarbeit zwischen beiden Disziplinen. Der Beitrag der Arbeitswissenschaft resultiert aus dem Konzept der sozio-tech-

nologischen Systemgestaltung. „Kulturmanagement“ ist ein integraler Bestandteil der Professionalisierungsstrategie im Personalmanagement.

Sowohl für die Arbeitswissenschaft (Zink 2003a) als auch für den Personalbereich (Jochmann 2004) ist die Bedeutung einer verstärkten Kundenorientierung erkannt worden. Dieser Sachverhalt ist nun in ein breiter angelegtes „Stakeholder-Konzept“ zu integrieren, was – wie oben schon dargestellt – Teil des Leitbildes der GfA ist (GfA 1999). Auch die Themen Beziehungsmanagement und Arbeitspolitik (im Sinne von Mikropolitik) sind schon zuvor erörtert worden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die aktuellen Herausforderungen für beide Bereiche hohe Überschneidungsgrade haben – und sich damit integrative Konzepte empfehlen. Während viele arbeitswissenschaftliche bzw. arbeitswirtschaftliche Themen in der Praxis in der Regel dem Personalbereich zugeordnet sind, und sich dadurch schon eine „formale“ Integration ergibt, ist dies im Bereich der Aus- und Weiterbildung (noch) nicht in ausreichendem Maße festzustellen. So sind z.B. personalwirtschaftliche

Inhalte integraler Teil der Managementausbildung und zielen u. U. auf ein spezifisches Berufsbild hin, während dies für arbeitswissenschaftliche Inhalte höchstens punktuell der Fall ist. Diese Aspekte einer „Professionalisierung“ sind daher im Folgenden näher zu betrachten.

6 Konsequenzen für die Arbeitswissenschaft

Die Notwendigkeit einer „Professionalisierung“ ist auch vor dem Hintergrund aktuellerer Entwicklungen zu sehen, wie sie oben schon kurz andiskutiert wurden. Man muss konstatieren, dass im industriellen Sektor zentrale arbeitswissenschaftliche bzw. arbeitswirtschaftliche Abteilungen nur noch in sehr wenigen Unternehmen – und vor allem solchen, die der Montan-Mitbestimmung unterliegen – anzutreffen sind und für den Dienstleistungsbereich so gut wie keine Daten vorliegen. Hier kommt den Betriebs- bzw. Personalräten eine noch größere Bedeutung zu, was voraussetzt, dass sie eine entsprechende Ausbildung besitzen.

Wenn man außerdem davon ausgehen muss, dass arbeitswissenschaftliche Interventionen vor allem wegen gesetzlicher Grundlagen stattfinden bzw. wegen der damit verbundenen Kosten unterlassen werden, bedarf es zunächst eines Paradigmenwechsels in der Kommunikation und Wahrnehmung arbeitswissenschaftlicher Inhalte, der die positiven Aspekte z.B. eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in den Vordergrund stellt (Zink 2003a). Dieser Paradigmenwechsel kann mit Entwicklungen im (gesellschafts-) politischen Umfeld verknüpft werden, wie z.B. dem Aspekt der Nachhaltigkeit von Humanressourcen – auch verbunden mit dem Thema Corporate Social Responsibility (Zink 2003b). Dabei bleibt zu berücksichtigen, dass diese Konzepte vor allem auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruhen – und daher bezüglich ihrer Auswirkungen nicht überbewertet werden dürfen. Eine u.U. wirksamere Entwicklung bezieht sich auf das zunehmende Interesse an Aktienfonds von nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen. Die Aufnahme in diese Fonds ist in aller Regel an eine Überprüfung ge-

- Investigates and analyses the demand for ergonomic design to ensure the optimal interaction between work, product or environment and human capacities and limitations
- Analyses and interprets findings of ergonomics investigations
- Documents ergonomic findings appropriately
- Determines the compatibility of human capacity and planned or existing demands
- Develops a plan for ergonomic design or intervention
- Makes appropriate recommendations for ergonomic design or intervention
- Implements recommendations to optimise human performance
- Evaluates outcome of implementing ergonomic recommendations
- Demonstrates professional behaviour

Bild 6: Core Competencies in Ergonomics (IEA 2005)

Figure 6: Core Competencies in Ergonomics (IEA 2005)

Illustration 6: Le centre de Compétences dans l'ergonomie (IEA 2005)

bunden, die auch mitarbeiterbezogene Aspekte wie z.B. Gesundheit und Arbeitsschutz beinhaltet (Zink 2003b).

Neben dem Paradigmenwechsel in der Kommunikation und Wahrnehmung arbeitswissenschaftlicher Inhalte bedarf es auch einer Veränderung bezüglich der Ausbildungskonzepte mit dem Ziel einer verstärkten Integration in betriebliche Funktionen. Betrachtet man hierzu zunächst den Personalbereich, so gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten der Integration:

1. die Integration arbeitswissenschaftlicher Inhalte in die Vertiefungsblöcke personalwirtschaftlicher Ausbildungskonzepte z.B. als „Strukturelle Personalführung“,
2. die Integration von entsprechend ausgebildeten Arbeitswissenschaftlern in den Personalbereich.

Da es in diesem Kontext vor allem um die Professionalisierung im Bereich der Arbeitswissenschaft geht, soll hier nur dieser Aspekt vertieft werden. Inhalte einer berufsfeld-bezogenen Professionalisierung wurden oben schon im Kontext des GfA-Leitbildes und des GfA-Memorandums diskutiert. Darüber hinaus existieren internationale Konzepte für eine Professionalisierung. So z.B. die Core Competencies der International Ergonomics Association (IEA), die in Bild 6 zusammengefasst sind: Weitere Anhaltspunkte finden sich in

der Definition der Voraussetzungen für die Zertifizierung zum Euro-Ergonomen durch CREE (Center for Registration of European Ergonomists) (Strasser 2000).

Die Grundproblematik besteht nun darin, dass es in Deutschland bisher keine abgeschlossenen Ausbildungskonzepte gibt, die diese Kompetenzen vermitteln. Strasser und Zink haben daher schon vor einigen Jahren ein Konzept für eine virtuelle GfA-Akademie entwickelt, das bis heute leider noch nicht umgesetzt wurde (Strasser et al. 2002). Kern ist ein modulares Studienangebot zur Ausbildung „professioneller“ Arbeitswissenschaftler, das mikro- und makro-ergonomische Gestaltungskompetenz auf der Grundlage des GfA-Leitbildes vermittelt. Bild 7 gibt einen groben Überblick über die wesentlichen Inhalte:

Auf dieser Diskussionsgrundlage könnten (ggf. europäische) Masterstudiengänge für die Vertiefungsrichtungen:

- ♦ Produktentwicklung
- ♦ System und Prozessgestaltung
- ♦ Organisationsentwicklung / Change Management
- ♦ Human Factors in Organisational Design and Management (Strukturelle Personalführung inkl. Arbeitspolitik)

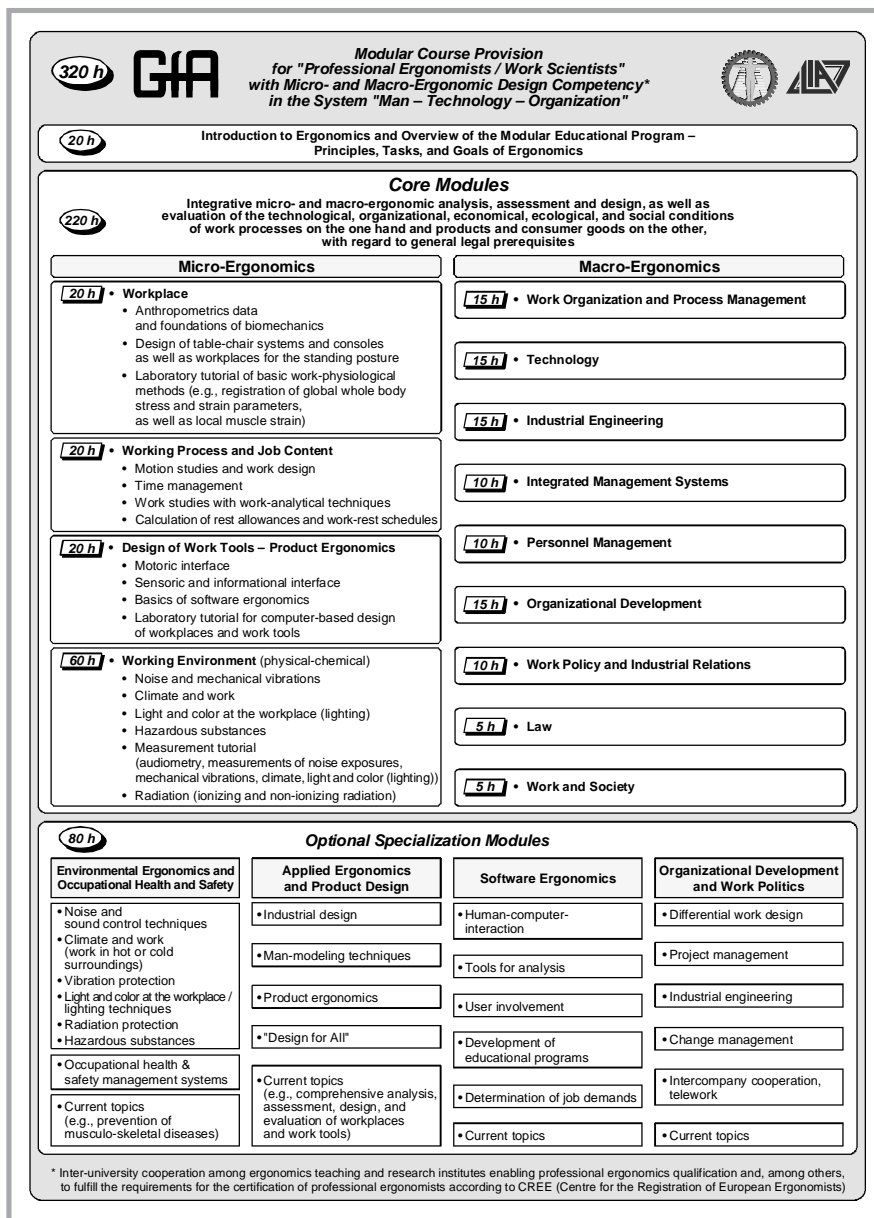


Bild 7: Curriculum eines Masterstudienganges „Arbeitswissenschaft“ (Strasser & Zink 2005)
Figure 7: Curriculum for a Master study course "Humans Factors" (Strasser & Zink 2005)
Illustration 7: Programmes d'études d'un Master universitaire en „ergonomie“ (Strasser & Zink 2005)

realisiert werden. Einzelne Module könnten für die Ausbildung im Bereich Personalwirtschaftslehre oder Personalführung angeboten werden. Außerdem könnte der modulare Aufbau dazu dienen, im Rahmen von Weiterbildungsveranstaltungen Lücken von Bewerbern für den Euro-Ergonomist zu schließen.

Die Umstrukturierung der akademischen Ausbildung im Kontext des Bologna-Prozesses liefert nun die Chance, entsprechende Master-Studiengän-

ge zu positionieren. Als Grundlage dieser Mastergänge könnten Bachelor-Abschlüsse sowohl in eher „integrativen“ Studiengängen wie Wirtschaftsingenieurwesen, Sozialökonomie, Arbeits- und Organisationspsychologie oder Betriebswirtschaftslehre mit technischer Ausrichtung als auch „klassische“ Fachstudiengänge in Natur- und Ingenieurwissenschaften, Medizin oder in den Verhaltenswissenschaften dienen.

Sicher löst das Angebot einer „professionelleren“, weil auf ein Berufsfeld

ausgerichteten Ausbildung, noch nicht das Problem der Nachfrage. Daher ist verstärkt darauf hinzuwirken, dass die „öffentliche“ Nachfrage nach ergonomisch gestalteten Produkten und Arbeitssystemen verstärkt wird. Als „Hebel“ können hier Corporate Social Responsibility Konzepte aber auch das weitere Anwachsen von „Nachhaltigkeits“-Fonds auf den Finanzmärkten dienen. Eine international anerkannte Zertifizierung von Produktentwicklungs- und Systemgestaltungsprozessen unter dem Aspekt „Ergonomics Quality in Design (EQUID)“, wie von der International Ergonomics Association angestrebt (<http://www.iea.cc/events/equid.cfm>), könnte die Beschäftigung entsprechend qualifizierter (und zertifizierter) Personen als Voraussetzung formulieren und so eine Nachfrage generieren. Dennoch bedarf es auch zusätzlicher Marketinganstrengungen, die den Beitrag arbeitswissenschaftlicher Konzepte für bessere Problemlösungen verdeutlicht, wie dies z.B. in den Good Practice Publikationen von Landau der Fall ist (Landau 2003).

7 Zusammenfassende Bewertung

Sowohl das Personalwesen als auch Abteilungen bzw. Funktionen mit arbeitswissenschaftlichem Inhalt sind in der jüngeren Vergangenheit immer wieder kritisch hinterfragt worden, was insbesondere im arbeitswirtschaftlichen Bereich auch zur Abschaffung dieser Abteilungen geführt hat. Um ein völliges Diffundieren arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zu verhindern und die Zukunftsfähigkeit der Personalabteilungen zu erhöhen, wird vorgeschlagen, arbeitswissenschaftliche Inhalte in (noch) größerem Umfang in den Personalbereich einzubringen. Durch integrative arbeitswissenschaftliche Konzepte soll das Problemlösungspotential im Personalbereich erhöht werden. Gleichzeitig wird für beide Disziplinen die Notwendigkeit einer Professionalisierung als Überlebensvoraussetzung in der Praxis gesehen. Die oben nur grob skizzierte Weiterentwicklung des Personalwesens in Richtung eines Human Resource Managements zeigt eine Reihe von Überschneidungspotentialen mit Aufgaben, die üblicherweise auch der Arbeitswis-

senschaft zugerechnet werden. Die Überschneidungspotentiale werden auch sprachlich deutlich, wenn man für Arbeitswissenschaft (auch) den amerikanischen Begriff „Human Factors“ verwendet. Das bisher begrenzte Vordringen arbeitswissenschaftlicher Kompetenzen in den Personalbereich hängt auch mit dem Selbstverständnis und den Ausbildungsinhalten in der Arbeitswissenschaft zusammen.

Da der Einsatz neuer Technologien an Bedeutung gewinnen wird, werden in einer Personalabteilung nicht nur juristische, personalwirtschaftliche und psychologische Kompetenz benötigt, sondern z.B. auch (Wirtschafts-)Ingenieure, die technisches mit wirtschaftlichem und arbeitswissenschaftlichem Know-how verbinden können. Dazu ist es erforderlich, ein arbeitswissenschaftliches Studienkonzept in der Qualität eines Master-Studiums zu entwickeln, wie es z.B. im angelsächsischen Bereich schon längere Zeit angeboten wird. Ein vergleichbares Konzept für eine virtuelle GfA-Akademie wurde von Strasser und Zink vorgelegt (Strasser & Zink 2005). Dieser bis dato als modulares Weiterbildungsstudium konzipierte Ansatz beinhaltet unterschiedliche Vertiefungsmöglichkeiten, die auch Einsatzmöglichkeiten im Personalbereich beinhalten. Ein zusätzlicher Weg könnte darin bestehen, entsprechende Ausbildungsinhalte in den relevanten Studiengängen zu platzieren, was punktuell schon geschieht. Dies kann einerseits durch Modifikationen des arbeitswissenschaftlichen Curriculums z.B. für Wirtschaftswissenschaftler oder Wirtschaftsingenieure erfolgen, aber auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung durch eine verstärkte Integration einer „Strukturellen Personalführung“ mit arbeitswissenschaftlichen

Inhalten. Solche Inhalte sind fallweise unter der Überschrift „Personal und Arbeit“ in personalwirtschaftliche Curricula integriert (Oechsler 2000), oder im Rahmen des Personalmanagements als „Systemgestaltung und -handhabung“ thematisiert (Berthel 2003). Hier stellt sich die Herausforderung einer Kooperation bzw. adäquaten Arbeitsteilung in der Ausbildung. Bei der praktischen Umsetzung können diese Themenfelder durch einen entsprechend ausgebildeten Arbeitswissenschaftler im Rahmen integrativer Konzepte wie z.B. eines Gesundheitsmanagements im Personalbereich wahrgenommen werden, was gleichzeitig auch einen Paradigmenwechsel in der Beurteilung arbeitswissenschaftlicher Gestaltungskonzepte herbeiführen könnte (z.B. Zink 2003a).

Literatur

- Bergeron, B.:** Essentials of Shared Services, New York: John Wiley & Sons 2003
- Berthel, J.:** Personal-Management, 7. Aufl., Stuttgart: Schaeffer-Poeschel 2003
- DGFP:** PIX der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP, Bielefeld: Bertelsmann 2005
- Fürstenberg, F.:** Konzeption einer interdisziplinär organisierten Arbeitswissenschaft, Göttingen: Otto Schwarz & Co. 1975
- GfA-Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.):** Selbstverständnis der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Dortmund: GfA Press 1999
- GfA-Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.):** Die Zukunft der Arbeit erforschen – Ein Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. zum Strukturwandel der Arbeit, Dortmund: GfA Press 2000
- GfA-Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.):** Arbeitswissenschaftliche Forschung: Kolloquium anlässlich der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft am 6.10.2004. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 58,1, S. 71-103 2005
- IEA:** Summary of Core Competencies in Ergonomics: Units and Elements of Competency Version 3, Oct. 2001. URL: http://www.iea.cc/events/edu_competencies.cfm (09.05.2005) 2005
- Jochmann, W.:** Personalarbeit im Spannungsfeld zwischen Unternehmenswertsteigerung und gesellschaftlicher Verantwortung, Kienbaum Unternehmensberatung, Vortrag beim 13. Münchner Personalforum 2004
- Liebl, H.J. & Oechsler, W.A.:** Handbuch Human Resource Management, Wiesbaden: Gabler 1994
- Landau, K. (Hrsg.):** Good Practice – Ergonomie und Arbeitsgestaltung, Stuttgart: ergonomia 2003
- Luczak, H. & Volpert W.:** Arbeitswissenschaft : Kerndefinition – Gegenstandskatalog – Forschungsgebiete, Eschborn: RKW 1987

Oechsler, W.A.: Personal und Arbeit, Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen, 7. Aufl., München/Wien: Oldenbourg 2000

Remer, A. & Wunderer, R.: Zum Problem anforderungsgerechter Bildung im Personalwesen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über Personalarbeit und Personalabteilung in Großunternehmen. In: Gaugler, E. (Hrsg.) Ausbildungskonzeptionen und Beruhsanforderungen für das betriebliche Personalwesen, Berlin, S. 155-202 1979

Scholz, C.: Ein Denkmodell für das Jahr 2000? Die virtuelle Personalabteilung. Personalführung, 5, S. 398-403 1995

Scholz, C.: Die virtuelle Personalabteilung – Ein Jahr später. Personalführung, 29. Jg., 12, S. 1080-1086 1996

Smith, M.J., Carayon, P., Smith, J.H., Cohen, W. & Upton, J.: Community Ergonomics: A theoretical model for rebuilding the inner city. In: Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society (HFES), 38th Annual Meeting, Santa Monica, CA: HFES, pp. 724-728 1994

Strasser, H.: European Ergonomist – Quantity and Quality of Ergonomics Education and Experience as well as Certification Procedures According to CREE and Germany's Education System. In: Podgorski, D.; Karwowski, W (Eds.): Ergonomics and Safety for Global Business Quality and Productivity, Central Institute for Labour Protection, Warsaw/Poland, p. 63-70 2000

Strasser, H., Irle, H. & Zink, K.J.: GfA-Akademie – Modulares Studienangebot zur Ausbildung „Professioneller Arbeitswissenschaftler“. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 56(1/2), S. 116-119 2002

Strasser, H. & Zink, K.J.: Modular Course for Professional Ergonomists with Micro- and Macro-Ergonomic Design Competency. In: Theoretical Issues in Ergonomics Science, to be published 2005

Ulrich, D.: Delivering Results, Boston: Harvard Business School Press 1990

Wunderer, R. & Dick, P.: Personalmanagement – Quo vadis?, 2. Aufl., Neuwied/Kriftel: Luchterhand 2001

Zink, K.J.: Ergonomics in the Past and the Future: From a German Perspective to an International One, Ergonomics, 43(7), p. 920-930 2000

Zink, K.J.: From a Worker Science to a Customer oriented Work Science. In: Strasser, H., Kluth, K., Rausch, H., Bubb, H. (Hrsg.): Quality of Work and Products in Enterprises of the Future, Stuttgart: ergonomia, S. 15-18 2003a

Zink, K.J.: Corporate Social Responsibility Promoting Ergonomics. In: Luczak, H.; Zink, K.J. (Eds.): Human Factors in Organizational Design and Management – VII: Re-Designing work and Macroergonomics – Future Perspectives and Challenges, Santa Monica, CA: IEA Press, pp. 63-72 2003b

Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, 2. Aufl., München: Hanser 2004

Zink, K.J.: From Industrial Safety to Health Management, In: The Ergonomics Society of Korea, Ergonomics of the Digital Age, Seoul, The Ergonomics Society of Korea, o. S. (CD-Rom), 2003 (to be published in: Ergonomics, 48, 5, pp. 534-546 2005)

Anschrift des Verfassers

Prof. Dr. Klaus J. Zink
 Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und
 Arbeitswissenschaft
 Technische Universität Kaiserslautern
 Gottlieb-Daimler-Straße, Geb. 42
 D-67663 Kaiserslautern
 E-Mail: kjzink@wiwi.uni-kl.de