

Daniela Eisele-Wijnbergen/Claudia Lieske

# **Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre**

**Wertschöpfungskette Personal**

8., überarbeitete Auflage

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**



Daniela Eisele-Wijnbergen/Claudia Lieske

# **Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre**

Wertschöpfungskette Personal

8., überarbeitete Auflage

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

8., überarbeitete Auflage 2022

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-037784-4

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-037785-1

epub: ISBN 978-3-17-037786-8

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

## Vorwort zur Neuauflage

Digitalisierung, demographische Entwicklung, Wertewandel sowie Internationalisierung verändern nachhaltig die Arbeitswelt, Schlagwort New Work, und erfordern neue Ausrichtungen des Personalmanagements. Die 8. Auflage dieses Lehrbuchs wurde mit Blick hierauf in einem neuen Autorenduo vollständig überarbeitet und aktualisiert. Wir danken den ehemaligen Mitautoren Thomas Doyé (7. Aufl.), Ferdinand Freund und Rolf Knoblauch (bis 6. Aufl.) sowie Gerhard Racke (bis 5. Aufl.) für die erfolgreiche Etablierung des Werkes und hoffen, dieses mit dem neuen Konzept in deren Sinne fortzuführen.

Zentrale Themen entlang der Wertschöpfungskette Personal werden aus operativer und strategischer Perspektive behandelt. Besonderer Wert wurde in der Neuauflage auf evidenzbasiertes Personalmanagement gelegt, was durch die Einbindung von Ergebnissen wissenschaftlicher Studien umgesetzt ist. In Verbindung mit zahlreichen, aktuellen Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis macht dies das Werk für wirtschaftswissenschaftliche und wirtschaftspsychologische Studiengänge vom Bachelor bis zum berufsbegleitenden MBA attraktiv, genauso wie für Verantwortliche in Organisationen.

In einem einführenden Kapitel werden zunächst neue Herausforderungen für die Personalarbeit und die strategische Ausrichtung und Organisation des Personalmanagements aufgezeigt. Es folgen Erläuterungen zur kurzfristigen und nachhaltigen Personalplanung. Unter Personalmarketing und Rekrutierung werden Konzepte des Employer-Branding und passive wie aktive Wege der Stellenbesetzung dargestellt. Es folgen Anforderungen an und Instrumente zur Ermittlung von Fit zwischen Job, Organisation und Person sowie ein Blick auf die Candidate Experience und das Onboarding. Die Gestaltung des Personaleinsatzes umfasst Arbeitszeiten und -orte sowie Arbeitsinhalte und -organisation und wird durch Einblicke in Work-Life-Balance und Gesundheitsmanagement abgerundet. Grundlagen zu Performance Management, Personal- und Organisationsentwicklung (darunter Weiterbildung, Change-Management und Organisationsentwicklung) sowie Personalführung verschaffen einen fundierten Überblick über weitere zentrale Aktivitäten des Personalmanagements. Komplettiert werden die zentralen Prozesse mit Ausführungen zu Vergütung und Benefits und deren zunehmende Flexibilisierung. Mit dem Management von Retention, Fluktuation und Kündigungen schließt sich der Zyklus der Kernprozesse.

Als unterstützende Aktivitäten wird auf Personalcontrolling und People-Analytics eingegangen. Außerdem finden sich in einem separaten Kapitel Hinweise zu arbeitsrechtlichen Aspekten. Neu ist das abschließende Kapitel zum internationalen

Personalmanagement, das sowohl Personalarbeit in verschiedenen Ländern sowie in global tätigen Konzernen als auch Expatriat Management umfasst.

Wir hatten eine spannende Zeit des Verfassens (unter Corona-Bedingungen mit mehreren Kindern im Homeschooling) und wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Hamburg und München, im Juni 2021 Daniela Eisele-Wijnbergen und Claudia Lieske

*Hinweis: Wir haben versucht möglichst neutrale Termini zu verwenden. Lediglich aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen ansonsten grundsätzlich das generische Maskulinum verwendet. Gemeint sind stets Menschen jeder geschlechtlichen Identität.*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur Neuauflage</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Personalmanagement im Unternehmen</b> .....	<b>13</b>
1.1 Bedeutung des Personalmanagements .....	13
1.2 Prozesskette Personal .....	14
1.3 Der Personalbereich als Business Partner .....	15
1.3.1 HR-Rollen und Drei-Säulen-Modell .....	16
1.3.2 Weitere Organisationsformen des Personalbereichs ...	20
1.4 Personalstrategie .....	21
1.4.1 Vernetzung von Personalstrategie und Unternehmensstrategie .....	21
1.4.2 Die strategische Ausrichtung des Personalmanagements am Modell .....	24
1.5 Herausforderungen des Personalmanagements .....	28
1.5.1 Digitalisierung, VUCA und Globalisierung .....	28
1.5.2 Demographischer Wandel, Wertewandel und Individualisierung .....	32
<b>2 Personalplanung</b> .....	<b>36</b>
2.1 Ziele und Arten der Personalplanung .....	36
2.2 Qualitative Personalbedarfsplanung .....	37
2.2.1 Analyse der Anforderungen und Anforderungsprofile .....	38
2.2.2 Kompetenzmodelle .....	42
2.3 Quantitative Personalplanung: Vom Brutto zum Netto .....	44
2.3.1 Methoden der Bruttoperonalbedarfsplanung .....	48
2.3.2 Über die Personalbestandsplanung zum Nettopersonalbedarf .....	50
2.4 Langfristige Personalplanung und Altersstrukturszenarien ...	51
<b>3 Personalmarketing und Rekrutierung</b> .....	<b>56</b>
3.1 Stellen designen .....	57
3.2 Prozess des Employer Brandings .....	59
3.2.1 Schritte des Employer Brandings .....	59
3.2.2 Ist und Soll des Arbeitgeberimages im Abgleich .....	61



3.2.3	Erarbeitung einer Employer Value Proposition .....	66
3.3	Kommunikation der Arbeitgebermarke im Rahmen des Personalmarketings .....	67
3.3.1	Personalwerbung im Internet und mittels Social Media .....	67
3.3.2	Personalwerbung persönlich .....	71
3.3.3	Campus Recruiting als Kern des Hochschulmarketings .....	71
3.4	Ausschreibung von Stellenanzeigen .....	72
3.4.1	Formulierung von Stellenanzeigen .....	73
3.4.2	Kanäle der Ausschreibung .....	75
3.5	Aktionsorientierte sowie weitere Wege der Stellenbesetzung .....	77
3.5.1	Aktionsorientierung (Active Searching/Sourcing) .....	78
3.5.2	Zusammenarbeit mit Dienstleistern und der Crowd ...	81
3.5.3	Arbeitsvermittlung, Personalberatung und Headhunting .....	82
3.5.4	Zeitarbeitsunternehmen .....	84
3.6	Beurteilung verschiedener Möglichkeiten der Gewinnung ....	86
<b>4</b>	<b>Fit von Person, Job und Organisation .....</b>	<b>89</b>
4.1	Prozess und Güte der Auswahl .....	89
4.2	Vorauswahl mit der ABC-Analyse .....	96
4.2.1	Screening von Anschreiben und Lebenslauf .....	97
4.2.2	Zeugnisanalyse .....	98
4.2.3	Testverfahren .....	101
4.2.4	Telefoninterviews und mehr .....	104
4.3	Auswahlinstrumente .....	106
4.3.1	Halbstrukturierte Auswahlinterviews als häufigste Verfahren .....	107
4.3.2	Assessment-Center .....	113
4.3.3	Background-Checks und andere .....	116
4.4	Steuerung von Bewerbungs- und Onboardingprozessen .....	116
4.4.1	Candidate Experience im Fokus .....	117
4.4.2	Zwischen Vertragsschluss und Arbeitsantritt .....	119
4.4.3	Die ersten 100 Tage .....	119
<b>5</b>	<b>Gestaltung des Personaleinsatzes .....</b>	<b>121</b>
5.1	Arbeitszeit und Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen .....	122
5.1.1	Parameter der Arbeitszeitgestaltung .....	122
5.1.2	Überstunden und Kurzarbeit .....	124
5.1.3	Teilzeit, Wahlarbeitszeit und Mehrfachbesetzung .....	126
5.1.4	Schichtarbeit und versetzte Arbeitszeiten .....	129

5.1.5	Gleitzeit, Arbeitszeitkonten und Vertrauensarbeitszeit .....	131
5.2	Gestaltung von Arbeitsorten .....	135
5.2.1	Telearbeit .....	135
5.2.2	Moderne Arbeitsumgebung- und Arbeitsplatzgestaltung .....	139
5.3	Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalt .....	141
5.3.1	Klassische Formen der Arbeitsorganisation .....	143
5.3.2	Flexibilisierung der Arbeitsorganisation .....	147
5.4	Gesundheitsmanagement und Work-Life-Balance .....	151
<b>6</b>	<b>Performance Management</b> .....	<b>156</b>
6.1	Performance Management im Unternehmenskontext .....	157
6.2	Instrumente der Leistungsbeurteilung .....	158
6.2.1	Einstufung von Mitarbeiterverhalten und Eigenschaften .....	158
6.2.2	Ziel- und Kennzahlenvergleiche .....	162
6.2.3	360-Grad-Feedback und andere Trends .....	165
6.3	Instrumente der Potenzialbeurteilung .....	167
6.3.1	Potenzial Assessment und Management-Audit .....	168
6.3.2	Das Personalportfolio .....	169
6.4	Feedback geben .....	170
6.5	Wahrnehmungstäuschungen und Beurteilungsfehler .....	173
<b>7</b>	<b>Personal- und Organisationsentwicklung</b> .....	<b>176</b>
7.1	Personalentwicklungsprozess .....	176
7.1.1	Personalentwicklung into-the-job, on-the-job und near-the-job .....	181
7.1.2	Personalentwicklung off-the-job und out-of-the-job ...	183
7.2	Karriereplanung .....	184
7.2.1	Fachlaufbahn .....	186
7.2.2	Führungslaufbahn und Talent Management .....	187
7.3	Klassische Trainings, E-Learning und Blended Learning .....	190
7.3.1	Klassische Trainings und mehr .....	191
7.3.2	E-Learning .....	191
7.3.3	Blended Learning .....	197
7.4	Bildungscontrolling .....	199
7.5	Organisationsentwicklung und Change-Management .....	201
7.5.1	Change-Prozesse und Modelle der Organisationsentwicklung .....	202
7.5.2	Phasen in Veränderungsprozessen und Umgang mit Widerständen .....	208

<b>8</b>	<b>Personalführung und Motivation</b> .....	<b>212</b>
8.1	Führungstheoretische Ansätze .....	213
8.1.1	Kompetenzen von Führungskräften .....	213
8.1.2	Verhaltenstheorien und Führungsstile .....	215
8.1.3	Situative Ansätze der Führung .....	218
8.1.4	Neuere führungstheoretische Ansätze .....	220
8.1.5	Menschenbilder der Führung .....	228
8.2	Führungsinstrumente .....	230
8.2.1	Führungsleitbilder .....	230
8.2.2	Mitarbeitergespräche effektiv führen .....	231
8.3	Motivationsmodelle .....	233
8.3.1	Inhaltsmodelle der Motivation .....	235
8.3.2	Prozessmodelle der Motivation .....	239
8.4	Anreize in der betrieblichen Praxis .....	243
8.4.1	Intrinsische und extrinsische Anreize .....	244
8.4.2	Verdrängung intrinsischer Motivation durch Anreize .....	245
8.4.3	Immaterielle und materielle Anreize .....	247
8.4.4	Gamification .....	248
<b>9</b>	<b>Vergütung und Benefits</b> .....	<b>251</b>
9.1	Vergütungs begriff und -gerechtigkeit .....	252
9.2	Arbeitswert als Basis der Vergütung .....	253
9.2.1	Analytische Arbeitsbewertung .....	254
9.2.2	Summarische Arbeitsbewertung .....	256
9.2.3	Hybride Formen der Arbeitsbewertung, Broad Banding und Marktvergleich .....	258
9.3	Variable Vergütung .....	261
9.3.1	Gestaltung variabler Vergütung .....	262
9.3.2	Gefahren variabler Vergütung .....	266
9.4	Mitarbeiterkapitalbeteiligung als langfristiges Anreizsystem...	267
9.5	Zusatzleistungen als Benefits .....	269
9.6	Individualisierung und Flexibilisierung .....	273
<b>10</b>	<b>Personalcontrolling und People Analytics</b> .....	<b>277</b>
10.1	Ziele und Phasen von Personalcontrolling und People Analytics .....	277
10.2	Instrumente des Personalcontrollings und People Analytics...	281
10.2.1	Mit Kennzahlen steuern .....	281
10.2.2	Benchmarking .....	283
10.2.3	Mitarbeiterbefragungsergebnisse nachhaltig nutzen ...	285
10.2.4	Human Capital-Bewertung und Scorecards .....	288
10.2.5	Einsatz von People Analytics .....	291

10.3	Personalreporting als Teil der Unternehmenskommunikation .....	293
10.3.1	Internes Personalreporting .....	294
10.3.2	Externes Personalreporting .....	296
<b>11</b>	<b>Fluktuation, Retention und Kündigung .....</b>	<b>299</b>
11.1	Mitarbeiterfluktuation .....	299
11.1.1	Fluktuationsquote .....	300
11.1.2	Inhalts- und Prozessmodelle der Fluktuation .....	301
11.2	Commitment der Mitarbeiter erhalten .....	305
11.3	Arbeitgeberseitige Kündigungen .....	310
11.3.1	Personen-, verhaltens- und betriebsbedingte Kündigung .....	312
11.3.2	Downsizing .....	316
11.3.3	Out- und Newplacement .....	318
11.4	Befristungen und weitere Tatbestände der Beendigung im Überblick .....	320
<b>12</b>	<b>Arbeitsrechtliche Aspekte .....</b>	<b>323</b>
12.1	Grundlagen und Rechtsquellen des Arbeitsrechts .....	324
12.2	Individualarbeitsrecht .....	328
12.2.1	Anbahnung und Begründung von Arbeitsverhältnissen .....	329
12.2.2	Vergütung und Arbeitsleistung als Hauptpflichten ....	331
12.2.3	Beispielhafte Rechte und Pflichten beim Personaleinsatz .....	333
12.2.4	Beispielhafte Rechte und Pflichten mit Blick auf Personalentwicklung .....	335
12.3	Kollektives Arbeitsrecht auf Unternehmensebene und im Betrieb .....	337
12.3.1	Mitbestimmung auf Unternehmensebene .....	338
12.3.2	Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene .....	341
12.4	Kollektives Arbeitsrecht auf tariflicher Ebene .....	349
<b>13</b>	<b>HR im internationalen Umfeld .....</b>	<b>356</b>
13.1	Unterschiede zwischen inter-/nationalem Personalmanagement .....	357
13.2	Einflussfaktoren auf HR im internationalen Umfeld .....	359
13.3	Kulturelle Aspekte .....	362
13.4	Vergleichendes Personalmanagement .....	369
13.5	Gestaltung des Personalmanagements in internationalen Unternehmen .....	376
13.6	Assignment-Prozess bei der Entsendung von Expatriates ....	381
13.6.1	Kandidatenauswahl und Vorbereitung .....	383

13.6.2	Betreuung und Wiedereingliederung .....	386
13.7	Internationale Vergütung .....	390
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>398</b>

# 1 Personalmanagement im Unternehmen

Digitalisierung, New Work, War for Talents, Diversity, demografischer Wandel – viele Entwicklungen haben in den vergangenen Jahren das Personalmanagement verändert. Auch wenn immer stärker automatisierte Prozesse und künstliche Intelligenz Einzug in Unternehmen halten, zeigt sich doch, dass die wesentliche Unternehmensressource nach wie vor der Faktor Mensch ist.

Nach diesem Kapitel wissen Sie von der Bedeutung des Personalmanagements und können die Prozesskette Personal erläutern. Sie kennen die verschiedenen Rollen des Personalmanagements, insbesondere als Business Partner. Sie sind sich der Notwendigkeit einer Personalstrategie bewusst und in der Lage, Herausforderungen des Personalmanagements aufzuzeigen.

## 1.1 Bedeutung des Personalmanagements

Das Ziel von Unternehmen ist es, Gewinn zu erzielen, den Unternehmenswert zu erhöhen und Wertschöpfung zu leisten. Diese Wertorientierung ist die Leitidee moderner Unternehmensführung. Dies geschieht durch die Kombination verschiedener Produktionsfaktoren, wobei dem Faktor Mensch als Ressource »**Personal**« eine besondere Bedeutung zukommt. Unter Personal ist dabei die »Summe aller Menschen in einer Organisation zu fassen« (Bartscher & Nissen, 2017, S. 18). Dafür zu sorgen, dass geeignete und leistungsfähige wie auch leistungswillige Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort sind, um die anstehenden Aufgaben zu erfüllen, ist zentrale Aufgabe des **Personalmanagements**. Dabei sind langfristig tragfähige Lösungen für Unternehmen und Individuum anzustreben.

Geschäftsmodelle entwickeln sich im Zuge von Industrie 4.0 und damit verbundener Digitalisierung und Integration cyber-physischer Systeme in die Unternehmen weiter. Die Bedeutung der Ressource Personal nimmt dabei weiter zu. Vor allem der Anteil an Arbeitsplätzen mit komplexen Tätigkeiten wird trotz Automatisierung und des Einsatzes von Maschinen sowie Robotern steigen, wie Prognosen zeigen (vgl. Rößler, 2015, S. 19). Die OECD erwartet, dass zwar 14 Prozent der Arbeitsplätze durch Automatisierung in den kommenden 15-20 Jahren verschwinden, sich aber 32 Prozent der Arbeitsplätze radikal verändern, wofür die Mitarbeiter weitergebildet werden müssen. Zudem altert die Bevölkerung in den OECD-Ländern,

wodurch es zu Fachkräftemangel in verschiedenen Ländern kommt (vgl. *OECD, 2019, S. 7 ff.*).

Das Personalmanagement muss vor diesem Hintergrund, in der heutigen VUCA-Welt, handlungsfähig bleiben, wobei VUCA für die englischen Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity (Mehrdeutigkeit) steht. Das bedeutet, dass die Komplexität der Zusammenhänge zunehmend undurchschaubar wird und Widersprüchlichkeiten allgegenwärtig sind. Für die Arbeitswelt hat dies zur Folge, dass immer stärker agile Organisationsformen und Methoden mit teambasierten Netzwerkstrukturen Einzug halten, um flexibel auf Veränderungen reagieren zu können (vgl. *Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 11*).

Früher war Personalwirtschaft vorrangig auf die Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie die Verwaltung der Personaldaten ausgerichtet. Heute managen Personalverantwortliche und der Personalbereich aktiv den optimalen Einsatz der Ressource Personal zur Umsetzung der Unternehmensziele und der Unternehmensstrategie. Dies wird im Folgenden näher erläutert.

### 1.2 Prozesskette Personal

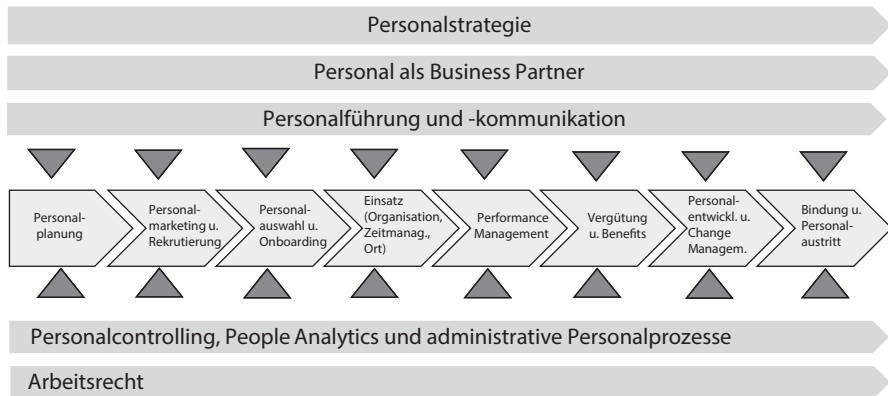
Ziel erwerbswirtschaftlicher Unternehmen ist es, Wertschöpfung zu leisten und darüber hinaus Gewinne zu erzielen und den Unternehmenswert zu steigern. Porter hat das Zusammenwirken der einzelnen Funktionsbereiche eines Unternehmens in Form einer Wertschöpfungskette dargestellt (vgl. *zum Folgenden Porter, 2014, S. 63 ff.*). Dabei werden die primären (direkten) Funktionen, wie z. B. Beschaffung, Fertigung und Marketing, die unmittelbar in den Produktionsprozess eingebunden sind, um die sekundären (indirekten) Funktionsbereichen ergänzt, die mittelbar am Prozess der Wertschöpfung beteiligt sind.

Die indirekten Bereiche sollen dabei die anderen Funktionsbereiche in ihren Wertschöpfungsaktivitäten optimal unterstützen. Im klassischen Industrieunternehmen ist die Personalarbeit neben den Bereichen Unternehmensinfrastruktur, Technologieentwicklung und Beschaffung nach Porter den indirekten Funktionsbereichen zuzuordnen. Dabei wird in vielen Unternehmen inzwischen von »Human Resources (HR)« gesprochen, wenn das betriebliche Personal oder die Mitarbeiter des Unternehmens gemeint sind. Die Begriffe »Personalmanagement« und »Human Resource Management« (HR Management) werden dabei häufig gleichbedeutend verwendet (vgl. *Berthel & Becker, 2017, S. 27*). Der Terminus »Personalwirtschaft« betont von seinem Wortursprung her den ökonomischen Charakter der Personalarbeit im Betrieb (vgl. *Berthel & Becker, 2017, S. 20*). Er wird im Folgenden aber gleichbedeutend zu »Personalmanagement« bzw. »HR Management« verwendet.

Im Sinne einer Managementaktivität kann Personalmanagement als der Aufgabenbereich verstanden werden, der sich mit personellen Fragen im Unternehmen beschäftigt (vgl. *Jung, 2017, S. 8*). Personalmanagement beinhaltet daher sowohl Themen der Systemgestaltung (darunter primäre Personalsysteme, z. B. Personalbedarfsdeckung, Anreizsysteme und sekundäre Personalsysteme, bspw. Personalpla-

nung oder -controlling) als auch Themen der Verhaltenssteuerung (Personalführung in der Regel durch Führungskräfte und die Systemhandhabung, vgl. Berthel & Becker, 2017, S. 16 f., Jung, 2017, S. 4).

Um das Personalmanagement näher zu betrachten, bietet es sich an, diesen Bereich als Prozesskette mit primären und sekundären Bereichen analog zur Wertschöpfungskette von Porter darzustellen (► Abb. 1.1).



**Abb. 1.1:** Personalprozesskette

Die **Personalprozesskette** unterscheidet primäre Bereiche, die am Lebenszyklus eines Mitarbeiters im Unternehmen (employee life cycle) ausgerichtet sind, im Sinne einer »Personal-Wertschöpfungskette«, und sekundäre Bereiche, die parallel dazu im Unternehmen als *begleitende Aktivitäten* angesiedelt sind, vergleichbar der Porterschen Wertschöpfungskette. Die begleitenden Aktivitäten sind zudem noch einmal getrennt: In eine strategische, übergeordnete Ebene, die entsprechend oberhalb steht, und eine eher administrative, nachrangige Ebene, die unterhalb angebracht ist. Die Festlegung der Personalstrategie, die Rolle von Personal als Business Partner gegenüber den anderen Unternehmensbereichen sowie die Personalführung und Kommunikation finden unabhängig vom Lebenszyklus statt, wirken sich jedoch aus. Administrative Personalprozesse, Personalcontrolling mit People Analytics sowie Arbeitsrecht resultieren aus den Aufgaben, die wahrgenommen werden. Die Kernprozesse werden in den Kapiteln dieses Buches näher beleuchtet.

### 1.3 Der Personalbereich als Business Partner

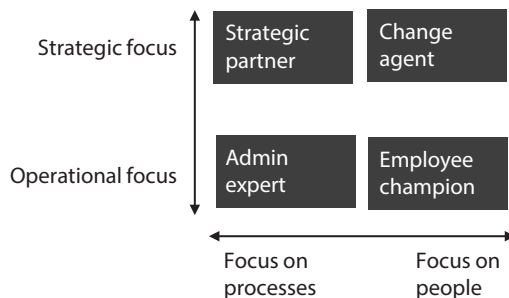
Das Personalmanagement hat mehrere Entwicklungsphasen hinter sich. Während es bis in die 1960er Jahre lediglich eine Nebenrolle im Rahmen der Finanz- und Buchführung hatte (Bürokratiephase), kam es in den 1960er Jahren zu einer Institutionalisierung der Personalarbeit in den Unternehmen (vgl. im Folgenden Oechsler &



Paul, 2019, S. 4 ff., Wunderer & v. Arx, 2002, S. 25 ff.). Die 1970er Jahre waren durch sozialpolitische Debatten geprägt und in diesem Zuge durch eine Humanisierungsphase der Personalarbeit, z. B. mit Einführung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 und stärkeren Mitbestimmungsrechten der Arbeitnehmer. In den 1980er Jahren führte der stärkere internationale Wettbewerbsdruck zu Rationalisierungen und Prozessoptimierungen in den Unternehmen und im Personalbereich (Ökonomisierungsphase). Die 1990er Jahre brachten eine zweite Professionalisierung der Personalarbeit (Unternehmertum) mit einer strategischeren Ausrichtung des Personalmanagement und entsprechenden Managementmethoden. Seit den 2000er Jahren ist das von Dave Ulrich 1997 eingeführte HR-Business-Partner-Konzept prägend im Personalmanagement und soll im Folgenden mit neueren Entwicklungen vorgestellt werden.

### 1.3.1 HR-Rollen und Drei-Säulen-Modell

Ulrich hat grundsätzlich verschiedene Rollen des Personalbereichs aufgezeigt. Hierbei unterscheidet er zwischen dem strategischen und operativen Fokus der Personalarbeit sowie zwischen der Orientierung an Prozessen und Mitarbeitern wie Abbildung 1.2 zeigt (vgl. Ulrich, 1997).



**Abb. 1.2:** Rollenmodell von Ulrich (in Anlehnung an Ulrich, 1997; Oechsler & Paul, 2019, S. 15)

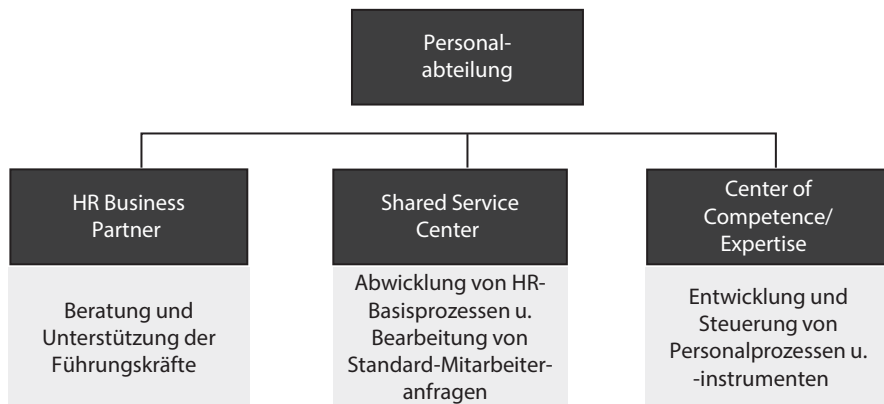
Durch diese beiden Achsen ergeben sich vier Rollen mit spezifischen Aufgabenfeldern für den Personalbereich (vgl. Ulrich, 1997):

- **Strategischer Partner** (Strategic partner): HR-Experten werden in die Unternehmensstrategie eingebunden und sollen im Blick haben, dass sich unternehmens- und personalstrategische Maßnahmen positiv beeinflussen. Als strategische Partner helfen sie, die Unternehmensstrategie im Unternehmen umzusetzen.
- **Administrativer Experte** (HR-Administration): Effiziente Abwicklung von administrativen Prozessen, wie etwa Gehaltsabrechnung, Zeitabrechnung, Verwaltung sonstiger Personaldaten (traditionelle HR-Rolle).

- **Personalbetreuer** (Employee Champion): Betreuung der Führungskräfte und Mitarbeiter bei alltäglichen Problemen, Anliegen und Bedürfnissen wie Fragen zur Weiterbildung.
- **Veränderungsmanager** (Change Agent): HR Experten regen zu Veränderungsprozessen im Unternehmen an, begleiten diese und bringen sie zum Abschluss.

Die Rollen müssen nicht von ein und derselben Person ausgefüllt werden, aber die Kombination aller Teammitglieder sollte ausgewogen sein und alle dargestellten Rollen sollten wahrgenommen werden. Ziel ist es, dass HR einen Wertbeitrag für das Unternehmen liefert.

Ulrich überführte diese Rollen in ein **Drei-Säulen-Organisationmodell** (HR Service Delivery Model), um die bislang eher wenig ausgeprägte strategische Personalarbeit zu forcieren. Das Modell, wie Abbildung 1.3 zeigt, war und ist Vorbild für die Neuausrichtung und auch Umstrukturierung der Personalarbeit weltweit (vgl. *Oechsler & Paul, 2019, S. 15*).



**Abb. 1.3:** Drei-Säulen des Organisationsmodells von Ulrich (in Anlehnung an Ulrich, 1997; Bartscher & Nissen, 2017, S. 30)

Aufgabe der **HR Business Partner** ist die direkte Beratung und Unterstützung der Führungskräfte. Sie sind somit deren individueller Ansprechpartner in allen personalführungsbezogenen Fragen und Aufgaben, z. B. im Rahmen der Personalauswahlentscheidung sowie bei Herausforderungen und Problemen, die mit Blick auf die geplante oder während der Umsetzung der Unternehmensstrategie aufkommen. Als strategischer Partner sind sie nah an den Bereichen dran und z. B. in die Steuerungskreise der Linie integriert.

Das **Shared Service Center** (SSC, auch Business Service Center) ist Dienstleister für alle administrativen und unterstützenden Prozesse. Im Vordergrund stehen beim Shared Service Center die Einsparung von Kosten sowie die Standardisierung aller Prozesse und deren Erfüllung in gleichbleibend hoher Qualität, wie bei der Entgelt-

abrechnung, Reisekostenmanagement etc. Dabei spielen Self Services in Form von ESS (Employee Self Service) und MSS (Management Self Service) eine zentrale Rolle. Beispielsweise ruft der Mitarbeiter seine Entgeltabrechnung und Zeitnachweise direkt über ein Portal auf, Änderungen an den Daten oder auch Zeit- und Krankmeldungen gibt er direkt ein oder an das Shared Service Center zur Eingabe weiter. Rückfragen stellt er über ein Ticketsystem, per Mail oder auch telefonisch. Nicht unbedingt vorgesehen ist dagegen der persönliche Kontakt, auch wenn es ggf. eine Stelle gibt, bei der die Mitarbeiter ihre Anliegen auch vor Ort anbringen können. In einigen Bereichen setzen Unternehmen auch auf die Auslagerung an externe Dienstleister im Rahmen eines *Outsourcings* (so z.B. eine externe Hotline und Anlaufstellen für die Beratung bei Themen der Pflege oder Kinderbetreuung oder auch bei psychischen und anderen Problemen).

Das **Center of Competence** (CoC) oder Center of Expertise (CoE) erarbeitet Leitlinien für die Personalarbeit, z. B. Vergütungsrichtlinien, versorgt die HR Business Partner mit Informationen, übernimmt Reportingaufgaben etc. Hier sind Fachspezialisten zu Themen wie Personalmarketing, Vergütungsmanagement und Arbeitsrecht zusammengefasst. Die Experten erfüllen zum einen konzeptionelle Aufgaben und stehen auf der anderen Seite den Business Partnern und Service Center-Mitarbeitern für Rückfragen zur Verfügung (vgl. Armutat, 2007; Oechsler & Paul, 2019, S. 15 f.).

Im Drei-Säulen-Modell ist es möglich, *Vorteile* aus verschiedenen Organisationsmodellen zusammenzubringen. So bieten die HR Business Partner Dezentralisierungsvorteile mit der Nähe zu den Geschäftsbereichen, während das Shared Service Center die Zentralisierungsvorteile hat, dass Massenprozesse professionell, effizient und kostengünstiger abgewickelt werden können (vgl. im Folgenden Oechsler & Paul, 2019, S. 17). Das CoC/CoE wiederum stellt eine Klammer zwischen beiden dar und berät und steuert die beiden anderen Säulen konzeptionell. Daher erfährt das Modell große Popularität in der Praxis.

Jedoch zeigt sich, dass es auch *Nachteile* beinhaltet. So liegen Kritikpunkte in der Vernachlässigung der »normalen« Beschäftigten durch die Fokussierung auf die Führungskräfte bei den HR Business Partnern, in Verteilungskonflikten sowie Unverständnis für neue Aufgaben und teilweise auch Überfrachtung der Rolle des HR Business Partners. Bezüglich des Shared Service Centers zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen Bedarfsbefriedigung und Synergieeffekten und der teilweise problematischen Zusammenführung von Standards, insbesondere im internationalen Umfeld. Beim CoC/CoE kann zum Teil beobachtet werden, dass es lediglich dem Selbstzweck dient ohne großen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen (vgl. Oechsler & Paul, 2019, S. 17 f.). Immer wieder gibt es Unternehmen, die nach der Einführung des Drei-Säulen-Modells doch wieder zu anderen Organisationsmodellen zurückkehren, auf die in Kapitel 1.3.2 näher eingegangen wird. Auch für kleine und mittlere Unternehmen, sofern sie überhaupt einen Personalbereich haben, bietet sich eine derart differenzierte Rollenaufteilung nicht immer als Vorbild für das Organisationsmodell. Davon unabhängig sollten die Rollen entsprechend vertreten sein.

Ulrich selbst hat in mehreren Neukonzeptionen die HR-Rollen immer weiter verändert (vgl. im Folgenden Ulrich et al., 2017; Ulrich & Stehr, 2017, S. 19). So hat er zuletzt

neun Rollen bzw. Kompetenzen für HR Professionals identifiziert, drei davon als zentrale Treiber: Der ›Credible Activist‹ baut vertrauensvolle Beziehungen auf, der ›Strategic Positioner‹ richtet das Business auf den Markt aus und der ›Paradox Navigator‹ widmet sich dem Umgang mit Spannungen im Unternehmen. Daneben unterscheidet er den ›Culture and Change Champion‹, der Veränderungen herbeiführt und die Organisationskultur gestaltet, den ›Human Capital Curator‹ für die Mitarbeiterentwicklung, den ›Total Reward Steward‹ für das Thema Vergütung, den ›Technology and Media Integrator‹ im Hinblick auf Technologie und Social Media, den ›Analytics Designer and Interpreter‹ und schließlich den ›Compliance Manager‹. In den (größeren) Betrieben findet sich aber bislang noch überwiegend das ursprüngliche Modell (vgl. Ackermann, 2016, S. 12).

### **Beispiel 1.1: HR Business Partner bei T-Systems International**

Die Telekom-Tochter T-Systems International hat 2009 begonnen, in mehreren Phasen das Personalreferentenmodell durch das HR Business Partner (HR-BP)-Modell abzulösen. Die Rolle der HR Business Partner wurde strategischer auf das Business ausgerichtet, so hatte jeder Geschäftsbereich eine eigene HR-BP-Organisation. Daneben gab es zentralisiert die Competence Center, wie Personalentwicklung oder HR-Grundsatzfragen, sowie das Shared Service Center. Problematisch war jedoch, dass hier eine Standardisierung oft nicht möglich war, da dem Shared Service Center die Nähe zum operativen Geschäft fehlte. Die Folge war, dass HR-BP operativ blieben, um das laufende Geschäft sicherzustellen. 2018 wurde ein HR-Transformationsprojekt mit dem Ziel aufgesetzt, die vorhandenen Ressourcen besser zu nutzen und die HR-BP flexibler auf die Geschäftsbedürfnisse einzustellen. Hierfür wurde ein neuer Bereich definiert: »HR BPE« (Business Project Excellence), welcher die von den Geschäftsbereichen, dem Business, definierten Themen umsetzt. Ziel ist es, dass sich die HR-BP-Rolle von einer divisionalen (»Was braucht mein Geschäftsbereich?«) zu einer themenorientierten Ausrichtung (»Welche Themen müssen für die Organisation im übergreifenden Sinne vorangetrieben werden?«) wandelt. Die Rolle der HR-BP wurde zudem verändert, auch sind diese nun in einer Community organisiert. Zudem finden sich zwei weitere Bereiche in der neuen HR-Organisation: »HR BPO« (Business Partner Operations), zuständig für standardisierte Prozesse (z. B. Gehaltsprüfungsprozesse), die für die gesamte Organisation operationalisiert werden sollen, sowie »HR-Transformation« eingeführt mit HR-nahen Aufgabenbereichen wie Training, Workforce Management und New Business Transformation. Diese Veränderungen sollen zu einer flexibleren und agileren HR-Organisation führen, um Silodenken zu vermeiden und schneller auf die Anforderung aus dem Business reagieren zu können (vgl. Dreilich, 2020, S. 47 ff.).

### 1.3.2 Weitere Organisationsformen des Personalbereichs

Das vorgestellte Drei-Säulen-Modell von Ulrich stellt eine Möglichkeit der Organisation des Personalbereichs dar. Hierbei werden zentrale und dezentrale Elemente kombiniert. Eine stärker an den personalwirtschaftlichen Aufgaben orientierte Form und, wie Beispiel 1.1 zeigt, schon länger bestehende Organisationsform ist das **Personalreferentenmodell**. Dabei werden die Mitarbeiter einer Gruppe, eines Bereichs, Werks etc. von ihren jeweils zugeordneten Personalreferenten betreut. Diese sind funktionsübergreifend ausgebildet und kümmern sich um alle personalwirtschaftlichen Belange der Mitarbeiter und Führungskräfte (vgl. Nicolai, 2018, S. 35). Hierdurch ergibt sich eine stark dezentrale Ausgestaltung, da die Personalreferenten in der Regel vor Ort Ansprechpartner für sämtliche personalwirtschaftliche Fragen sind.

Das bislang im deutschsprachigen Raum jedoch am weitesten verbreitete Modell ist die **kompetenzbasierte Funktionalorganisation** (vgl. Kienbaum & DGFP, 2017, S. 11). Hierbei erfolgt eine Strukturierung nach Personalkompetenzbereichen: Beispielsweise wird jeweils ein Bereich »Personalverwaltung«, ein Bereich »Personalentwicklung«, ein Bereich »Personalmarketing« etc. gebildet. Die Mitarbeiter eines Personalbereichs sind für das jeweilige Themengebiet unternehmensweit zuständig, d. h. in der Regel für sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens zu diesem Themenkomplex. Für die Mitarbeiter bedeutet es umgekehrt, dass sie je nach Thema verschiedene Ansprechpartner im Personalmanagement haben. Häufig ist dieses Organisationsmodell mit einer zentralen Verankerung im Headquarter gekoppelt.

In der betrieblichen Praxis finden sich nicht nur die Reinformen, sondern verschiedenste Mischformen dieser Modelle. Neuere Varianten zeigen eine Erweiterung des Drei-Säulen-Modells um weitere Rollen und Perspektiven als »**3-Säulen-Plus-Modell**« oder einen stärker auf die Herausforderungen der VUCA-Welt zugeschnittenen Ansatz mit Trennung der HR-Kernbereiche in »**Run the Business**« und »**Change the Business**« mit schlankeren, agileren Strukturen. Dieser Ansatz beinhaltet eine Aufspaltung in zwei Organisationssäulen, eine für das laufende Geschäft mit Personalverwaltung und Kernprozessen, eine zweite für die strategische Change- und Innovationsberatung (vgl. Stehr, 2017, S. 16, Kienbaum & DGFP, 2017, S. 11).

Bezüglich der Einordnung des Personalbereichs im Unternehmen zeigt sich, dass je höher der strategische Stellenwert des Personalmanagements bewertet wird, desto höher sind Personalabteilung und -leitung in der Hierarchie angeordnet (vgl. in Folgenden Nicolai, 2018, S. 29 f.). In großen Unternehmen wird der Personalbereich in der Regel auf oberster Hierarchieebene als eigener Leitungsbereich im Vorstand bzw. Geschäftsführung oder einer Ebene darunter vertreten. In mittleren Unternehmen ist die Leitung normalerweise auf zweiter Hierarchieebene angesiedelt, bei kleinen Unternehmen zum einen in die Unternehmensleitung integriert, zum anderen für administrative Verwaltungsaufgaben einer einzelnen Stelle zugeordnet. In Unternehmen mit Spartenorganisation hat in der Regel jede Sparte eine eigene Personalabteilung, wobei strategische Aufgaben häufig einheitlich zusammengefasst einer Zentralabteilung Personal zugeordnet sind.

**Beispiel 1.2: HR Transformation bei Lufthansa**

Höhere Komplexität im Tagesgeschäft verbunden mit hohem Serviceanspruch, Kostendruck und Prozesskomplexität, z. B. durch Internationalisierung, und ein schwierigeres Umfeld stellt immer mehr Anforderungen. Um diesen gerecht zu werden, hat Lufthansa Technik eine Transformation des HR-Bereichs durchgeführt. So sollten u. a. zentrale HR-Prozesse digitalisiert werden und eine stärkere strategische Ausrichtung erfolgen. Dabei wurden die zwei Organisationsäulen »Run the Business« und »Change the Business« etabliert, um den Kunden besser in den Fokus stellen zu können und sowohl operativen als auch strategischen Anforderungen zu genügen. Im Ergebnis war die HR-Organisation danach agiler und flexibler (vgl. Drecoll & Mayrshofer, 2019, S. 48 ff.).

**1.4 Personalstrategie**

Der Personalprozesskette übergeordnet sind Personal- und Personalmanagementstrategie, die Auswirkungen auf sämtliche Bereiche des Personalmanagements haben. Die Personalstrategie ist der mittel- und langfristige Plan zur Steuerung der Personalressourcen. Die Personalmanagementstrategie umfasst neben den personalpolitischen Zielen und Ergebnissen, die in den kommenden Jahren angestrebt werden, die personalwirtschaftlichen Konzepte, Instrumente und Maßnahmen zu deren Erreichung (in Teilen angelehnt an Gmür & Thommen, 2019, S. 24 und Lebreuz, 2020). Auf diese wird im Folgenden näher eingegangen.

**1.4.1 Vernetzung von Personalstrategie und Unternehmensstrategie**

Personalstrategie und Unternehmensstrategie sind eng zu verknüpfen. Ziel der Vernetzung ist es, aus der Unternehmensstrategie die personalrelevanten Bestandteile zu identifizieren und die aus Personalsicht wesentlichen Handlungsbedarfe abzuleiten. So sollten die Personalpolitik und -maßnahmen dazu führen, dass die Mitarbeiter die Kompetenzen besitzen, die es benötigt, um die strategischen Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Dessler, 2020, S. 112). Andersherum kann auch die Personalstrategie die Unternehmensstrategie beeinflussen (vgl. Lebreuz, 2020, S. 60 ff.).

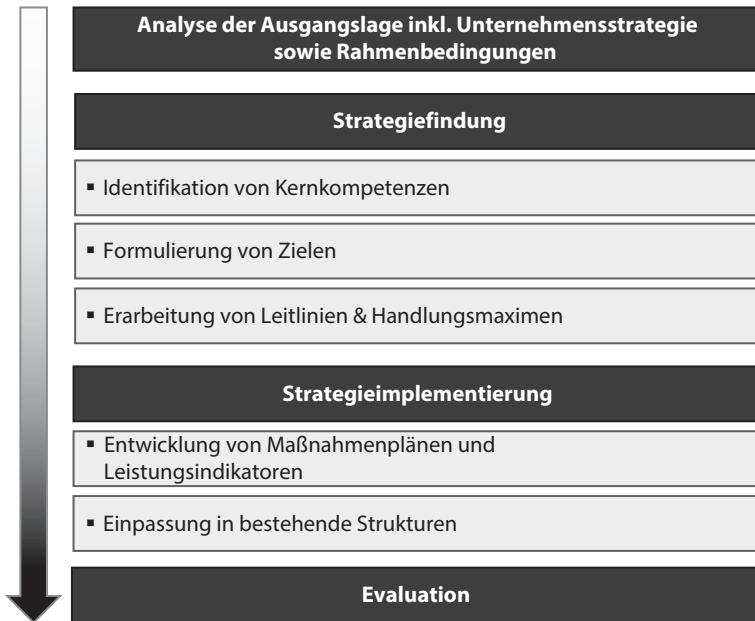
**Beispiel 1.3: Talentmanagement als Teil der Unternehmensstrategie  
»Global Champion« von Traton SE**

Anfang 2016 stand die neu gegründete Volkswagen Truck & Bus GmbH, jetzt Traton SE, vor der Herausforderung, die bisher eigenständigen Unternehmen Scania, MAN

Truck & Bus und die frühere VW-LKW-Sparte Volkswagen Caminhões e Ônibus so aufzustellen, dass sie im globalen Wettbewerb eine Spitzenposition einnehmen und »Global Champion« sein kann. Die Strategie war, im Bereich »Transportation Mobility« zukünftig zu den profitabelsten Truck- und Buserstellern weltweit zu gehören. Hierzu sollte die globale Präsenz verstärkt, Skaleneffekte genutzt und eine gemeinsame neue Kultur der Zusammenarbeit der bisherigen Wettbewerber aufgebaut werden. Das Talentmanagement wurde als entscheidender Hebel identifiziert, um einen Transformationsprozess zu starten. Gemeinsam mit der ersten Führungsebene unterhalb der Personalvorstände der Marken wurde deshalb in einem iterativen Prozess entwickelt, was das gemeinsame Verständnis von Talentmanagement sein sollte. Digitalisierung, technische Innovation, Internationalisierung sowie der verbesserte Austausch wurden als Kernaufgaben identifiziert. Das entwickelte Talentmanagement konzentriert sich nun auf drei Aspekte: ein markenübergreifendes Kompetenzmanagement, der Austausch von Toptalenten und ihre Sichtbarkeit sowie die Etablierung von markenübergreifenden Talent Pools auf Gruppenebene für die Nachfolge- und Rotationsplanung über Unternehmensgrenzen hinweg. Jedes der Themen wurde mit konkreten Handlungsfeldern sowie Konzepten und Maßnahmen für das Personalmanagement ausgearbeitet, um einen Beitrag zur Global-Champion-Strategie zu leisten (vgl. *Intra & Hofmann, 2019, S. 50 ff.*).

Ausgehend von der Unternehmensstrategie ermittelt HR die Relevanz für das Personalmanagement, hieraus werden konkrete Maßnahmen abgeleitet und geprüft, ob es eine Rückwirkung auf die Unternehmensstrategie gibt. So sind etwa zur Umsetzung einer neuen Fertigungstechnologie umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter erforderlich, die aber im Businessplan bislang nicht berücksichtigt waren. Die Qualifizierung beansprucht Zeit und Geld. Beides ist zusätzlich in den Businessplan einzuarbeiten. Das verschiebt zwar den vorgesehenen Break-even-point, der Businessplan ist nach dieser Anpassung aber auch wesentlich realistischer. Die so entwickelten einzelnen Maßnahmen werden zusammengefasst zu einer Personalmanagementstrategie, die zusätzlich weitere Rahmenbedingungen berücksichtigt. Dies können bspw. die Verfügbarkeit bestimmter Fachkräfte für die vorgesehenen Einstellungen sein, die interne und externe demografische Entwicklung und deren Einfluss auf die Verfügbarkeit von Personal oder die voraussichtliche Gehaltsentwicklung der kommenden Jahre. Insgesamt wird daraus eine, mit internen Erfordernissen und externen Rahmenbedingungen abgestimmte Strategie. Abschließend muss der Personalbereich prüfen, inwieweit er quantitativ und qualitativ in der Lage ist, die daraus resultierenden Aufgaben zu stemmen.

Strategische Entscheidungen sind dabei für einen längeren Zeitraum festzulegen. Die Entwicklung sollte auf Basis eines systematischen und gesteuerten Prozesses erfolgen und folgende Schritte beinhalten, wie Abbildung 1.4 zeigt (vgl. *im Folgenden Bartscher & Nissen, 2017, S. 265 f.*).



**Abb. 1.4:** Entwicklung der Personalstrategie (in Anlehnung an Bartscher & Nissen, 2017, S. 265)

- Zunächst sollte eine umfassende *Analyse der Ausgangslage und Rahmenbedingungen* im Hinblick auf externen Faktoren erfolgen: Darunter fallen auf der Makroebene insbesondere wirtschaftliche, politische und rechtliche Aspekte sowie technologische und soziale Entwicklungen. Auf der Mikroebene stehen Arbeitsmarkt und Wettbewerb im Fokus. Intern ist die Personalstruktur einschließlich der Kompetenzen der Mitarbeiter und der HR-Prozesse zu erfassen. Zudem muss aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden, welche Festlegungen sich für das Personalmanagement ergeben und gegebenenfalls eine Rückkopplung und Anpassung der Unternehmensstrategie erfolgen (siehe dazu das obige Beispiel).
- Im nächsten Schritt »*Strategiefindung*« sind die Kernkompetenzen zu ermitteln, die für die geplante Organisationsentwicklung wichtig sind. Es ist zu klären, welche der Schlüsselqualifikationen der Mitarbeiter besonders wichtig sind, ob diese quantitativ und qualitativ entsprechend verfügbar sind bzw. wie diese verfügbar gemacht werden können. Aus der Personalstrategie sind entsprechend Ziele für die Personalarbeit abzuleiten sowie Leitlinien und Handlungsmaxime.
- Im folgenden Schritt »*Strategieimplementierung*« müssen die konkreten Maßnahmenpläne sowie Leistungsindikatoren der Personalmanagementstrategie festgelegt werden und in die bestehenden Strukturen eingebunden werden. Wesentlich sind zudem die konstante Einbindung von und Kommunikation mit allen Organisationsmitgliedern.
- Abschließend sollte eine Evaluation erfolgen.

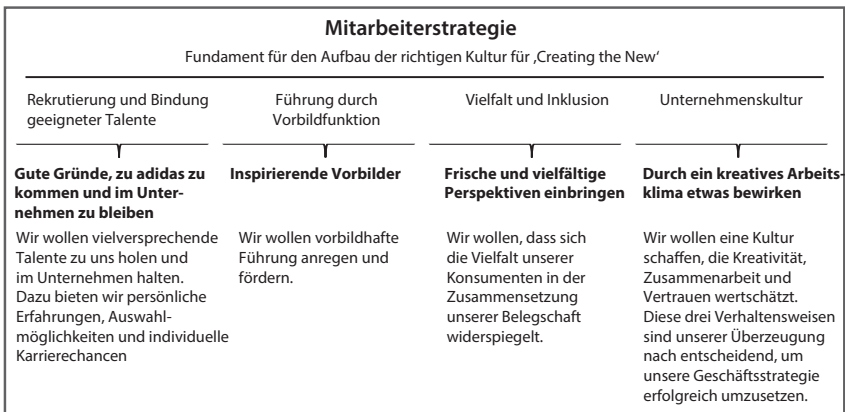


**Beispiel 1.4: Eckpfeiler der Personalstrategie von Adidas**

Vier Säulen stellen die Mitarbeiterstrategie von Adidas dar, welche ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie »Creating the New« ist: Rekrutierung und Bindung geeigneter Talente, Führung durch Vorbildfunktion, Vielfalt und Inklusion sowie Unternehmenskultur. Die Umsetzung der Mitarbeiterstrategie erfolgt durch verschiedene Projekte, die jeweils unmittelbar mit den Säulen zusammenhängen (vgl. Adidas, 2020).



**Die vier Säulen unserer Mitarbeiterstrategie**



**Abb. 1.5:** Die vier Säulen der Mitarbeiterstrategie von Adidas (in Anlehnung an Adidas, 2020)

**1.4.2 Die strategische Ausrichtung des Personalmanagements am Modell**

Um sich von Wettbewerbern abzugrenzen, können Unternehmen unterschiedliche Strategien verfolgen. Im Hinblick auf die personalstrategische Ausrichtung spielen zwei Grundfragen eine entscheidende Rolle (vgl. im Folgenden Gmür & Thommen, 2019, S. 25f.): Erstens die strategische Positionierung des Unternehmens bzw. des Geschäftsfeldes im Markt (Marktstrategie), zweitens das personalpolitische Leitbild, d. h. entweder eine Ausrichtung auf den internen Arbeitsmarkt (Erhaltungsziel) oder eine Ausrichtung auf den externen Arbeitsmarkt (Flexibilitätsziel).

Nach Porter gibt es idealtypisch zwei klassische Marktstrategien: Zum einen die der »Kostenvührerschaft« (cost leadership) mit dem Ziel, der günstigste Anbieter am Markt zu sein. Zum anderen die der »Differenzierung« (differentiation), indem

man versucht, einzigartig am Markt zu sein, z. B. durch Innovationen (vgl. Dessler, 2020, S. 112, Gmür & Thommen, 2019, S. 25). Die strategische Grundausrichtung hat Auswirkungen auf alle Unternehmensbereiche und damit auch das Personalmanagement:

- Wählt das Unternehmen die Strategie der Kostenführerschaft, legt es den Fokus auf starke Effizienz und tendiert dazu, Generalisten einzustellen, die in unterschiedlichen Positionen eingesetzt werden können (vgl. im Folgenden Stewart & Brown, 2020, S. 52 f.). Arbeitsprozesse werden engmaschig im Unternehmen kontrolliert und Mitarbeiter erhalten in der Regel klare Arbeitsanweisungen. Das Ziel sind niedrige Personalkosten.
- Anders handeln hingegen Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen. Sie legen insbesondere Wert auf Innovation und Qualitätssteigerung. Mitarbeiter dieser Unternehmen sind häufig Spezialisten und haben mehr Mitspracherechte wie Prozesse ablaufen. Der Fokus liegt weniger auf Kontrolle, sondern auf den Ergebnissen. Nicht nur im Dienstleistungsbereich versucht man den Kunden besonderen Service zu bieten, z. B. im Investmentbanking mit langjährigen Kundenbeziehungen.

Die zweite personalstrategische Dimension betrifft die Frage, wie stark Unternehmen die notwendigen Mitarbeiterfähigkeiten im Unternehmen entwickeln (**Ausrichtung auf den internen Arbeitsmarkt**) oder diese vom Markt einkaufen (**Ausrichtung auf externer Arbeitsmarkt**, vgl. im Folgenden Stewart & Brown, 2020, S. 53 f.):

- Unternehmen mit stärkerer interner Ausrichtung stellen Mitarbeiter ein, um diese im Unternehmen weiterzuentwickeln. Entsprechend wichtig ist eine organisationale Passung der Mitarbeiter. Das ist die Basis für eine hohe Mitarbeiterbindung. Es wird viel Wert auf Loyalität und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung gelegt. Ein Schwerpunkt liegt auf Personalentwicklung und Förderung mit besonderem Fokus auf den Qualifikationen, die besonders für dieses Unternehmen relevant sind.
- Unternehmen mit Ausrichtung auf den externen Arbeitsmarkt setzen hingegen stärker auf die Einstellung von erfahrenen Fach- und Führungskräften, die teilweise nur kurz im Unternehmen tätig sind. Im Vordergrund steht die Passung zum Job. Ziel ist es, in kurzer Zeit Arbeitskraft bzw. notwendiges Wissen ins Unternehmen zu bringen. Häufig erfolgt eine Anreizwirkung über (variable) Vergütung. Unternehmen sind dadurch in der Lage, sich schnell an neue Entwicklungen anzupassen und flexibel zu sein, sie bauen jedoch in der Regel keine langfristigen Beziehungen zu ihren Mitarbeitern auf.

Kombiniert man nun die Dimensionen Marktstrategie (»Strategic Dimension«) mit der Dimension Arbeitsmarkt (»Labor Orientation«), lassen sich vier unterschiedliche, grundsätzliche HR-Strategien identifizieren, wie Abbildung 1.6 zeigt (vgl. Stewart & Brown, 2019, S. 57 f., ähnlich wie Gmür & Thommen, 2019, S. 26 ff.).



**Abb. 1.6:** Strategische Ausrichtung des Personalmanagements (in Anlehnung an Stewart & Brown, 2020, S. 57)

- **Loyal Soldier HR-Strategie (»Loyale Arbeitskräfte«):** Das Unternehmen fokussiert sich auf Recruiting und Bindung von loyalen Mitarbeitern, die aufgrund ihrer Motivation und Kompetenz zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Die Mitarbeiter haben vielfältige, unterschiedliche Aufgaben. Bei der Einstellung achtet man insbesondere darauf, dass die Mitarbeitenden zur Unternehmenskultur passen und loyal erscheinen. Mitarbeiterbindung spielt eine wichtige Rolle, in die man bereit ist, zu investieren. Man stellt eher jüngere Mitarbeiter ein, um sie im Unternehmen weiterzubilden. In der Vergütung wird der Fokus auf langfristige Anreize gelegt (vgl. Stewart & Brown, 2020, S. 56 f., Gmür & Thommen, 2019, S. 27 f.). Ein Beispiel für diese strategische Ausrichtung ist der öffentliche Dienst. Die Mitarbeitenden werden meist schon entsprechend ausgebildet und ggf. sogar verbeamtet. Auch sonst wird großer Wert auf langfristige Anreize und eine kooperative Kultur gelegt. Variable Gehaltsbestandteile oder ein ausgeprägtes Performance Management finden sich eher selten.
- **Bargain Laborer HR-Strategie (»Unabhängige Arbeitskräfte«):** Die strategische Ausrichtung zielt darauf, die Personalkosten durch eine günstige Vergütungspolitik so gering wie möglich zu halten. Wichtig sind zudem auf Effizienz ausgerichtete Strukturen und Systeme, in denen Mitarbeitende eingesetzt werden. Produkte und Leistungen als auch Herstellungs-/Vertriebsprozesse sind möglichst standardisiert. Die Mitarbeitenden werden stark von ihren Führungskräften kontrolliert, jeder hat klare Aufgaben zu erfüllen, die leicht erlernt werden können. In der Regel handelt es sich um Positionen, die keine umfangreichen Kenntnisse erfordern. Karriereentwicklung spielt keine zentrale Rolle, die Mitarbeitenden werden meist im Job angelehrt und es herrscht oft eine hohe Fluktuation. Die Vergütung orientiert sich am Mindestlohn, es wird kein großer Wert auf langfristige Anreize

gelegt. Diese strategische Ausrichtung findet man häufig im Hotellerie- und Gastronomie-Bereich sowie im Handel (vgl. *Stewart & Brown, 2020, S. 57 f., Gmür & Thommen, 2019, S. 29 f.*).

- **Committed Expert HR-Strategie (»Loyales Expertentum«):** Der Fokus liegt auf dem Recruiting und der Bindung von Mitarbeitern, die spezialisierte Aufgaben ausführen. Dies ist insbesondere wichtig für Unternehmen, die sich am Markt über Qualitätsführerschaft bzw. über Innovationen behaupten. Sie müssen Sorge tragen, Kompetenzen aufzubauen und zu erhalten. Die Mitarbeiter haben große Gestaltungsfreiheit in ihrem Bereich, auch um neue Dinge auszuprobieren. In der Regel werden Mitarbeiter mit Blick auf die Passung zu Job und Organisation eingestellt. Sie werden als Experten im Unternehmen aus- und weitergebildet. Es wird in die Personalentwicklung investiert, damit die Mitarbeitenden ihre Expertise in ihrem Gebiet stetig weiterentwickeln. Die Vergütung ist meist relativ hoch mit langfristigen Anreizkomponenten. Ein Beispiel ist das Pharmazieunternehmen und hier z. B. das Unternehmen Merck, das viel in die Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter investiert, um sie zu Experten zu entwickeln. Viele Mitarbeitende bekommen auch langfristige Anreizpakete, z. B. Mitarbeiteraktien (vgl. *Stewart & Brown, 2020, S. 58, Gmür & Thommen, 2019, S. 30 ff.*).
- **Free Agent HR-Strategie (»Unabhängiges Expertentum«):** Das Unternehmen fokussiert sich darauf, insbesondere Mitarbeiter mit hohen Fachkenntnissen einzustellen, die aber nicht unbedingt lang im Unternehmen bleiben werden. Anders als bei der »Committed Expert-Strategie«, mit der langfristig verfügbares Wissen im Unternehmen aufgebaut werden soll, geschieht bei dieser Strategie eine Weiterentwicklung des Unternehmens durch die ständige Neukombination alter und neuer Kompetenzen. So werden Teams je nach Aufgabenstellung immer wieder neu zusammengesetzt, neue Mitarbeitende mit benötigten Kompetenzen schnell rekrutiert und andere, ohne diese, versetzt oder freigestellt. Die Mitarbeiter haben in ihrem spezifischen Aufgabenbereich umfassende Entscheidungsbefugnisse und Gestaltungsfreiheit. Es wird jedoch kein Wert auf langfristige Anreize gelegt. Auch höhere Positionen werden häufig mit Kandidaten von außerhalb des Unternehmens besetzt. Die Vergütung ist tendenziell hoch mit starken individuellen, leistungsabhängigen Komponenten. Diese HR-Strategie findet sich insbesondere in der Beratungsbranche, wo sich Ansätze schnell verändern, hohe Gehälter gezahlt werden, aber Mitarbeitende auch schnell die Unternehmen wechseln (vgl. *Stewart & Brown, 2020, S. 58 f., Gmür & Thommen, 2019, S. 32 ff.*).

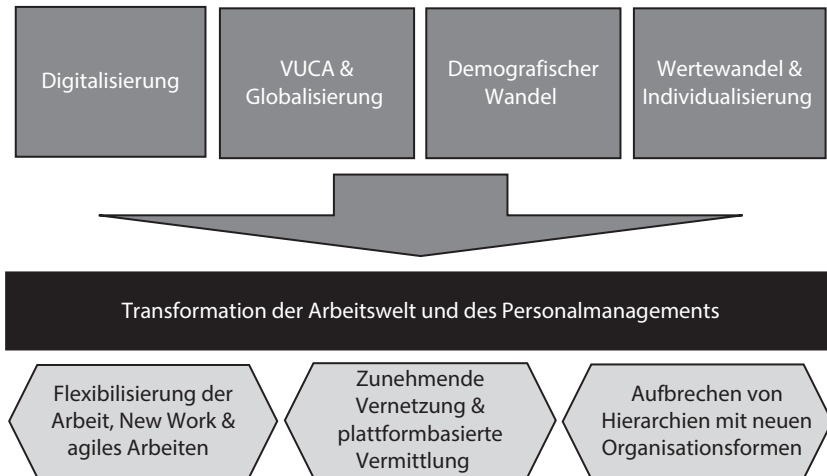
In der Praxis zeigt sich, dass Unternehmen besonders erfolgreich sind, wenn ihre Personalstrategie auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist. Auch empirisch bestätigt sich, dass eine fallspezifische Personalstrategie und daraus abgeleitete Personalmanagementstrategie sowie Personalpraktiken und Maßnahmen die besten Erfolge bringen (z. B. *Skaggs & Youndt, 2004; Delery & Doty, 1996, S. 806 und Lebreuz, 2020, S. 127 ff.*). In der empirischen Forschung konnte zudem mit Blick auf obiges Modell aufgedeckt werden, dass Unternehmen mit einer Strategie der Kostenführerschaft sich besonders auszeichnen, wenn sie die »Loyal Soldier HR-Strategie« verfolgen.

Entsprechend ist es bei Unternehmen mit der Differenzierungsstrategie, wenn sie die »Committed Expert HR-Strategie« anwenden (vgl. Stewart & Brown, 2019, S. 61).

Es steht aber auch außer Frage, dass die (wohlüberlegte) Orientierung an Best Practice und genereller Evidenz nicht außen vor bleiben darf, d. h. der Blick auf die bestmögliche Methode bzw. Umsetzung sowie eine wissenschaftliche Fundierung. Die grundlegenden Herausforderungen, denen Unternehmen und ihr Personalmanagement gegenüberstehen, betrifft alle.

## 1.5 Herausforderungen des Personalmanagements

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Wie Abbildung 1.7 zeigt, gibt es aktuell insbesondere vier Aspekte, die wesentlichen Einfluss auf die Transformation der Arbeitswelt und damit auch auf das Personalmanagement haben (in Anlehnung an Stuck et al., 2020, S. 140). Auf sie wird im Folgenden näher eingegangen.



**Abb. 1.7:** Transformation der Arbeitswelt und ihre Auswirkungen (in Anlehnung an Stuck et al., 2020, S. 140)

### 1.5.1 Digitalisierung, VUCA und Globalisierung

Die **Digitalisierung** führt zu wesentlichen Veränderungen der Arbeitswelt. Der HR-Bereich ist hiervon in mehrfacher Weise betroffen: So hat die Digitalisierung zu einer Auswirkung auf sämtliche Arbeitsplätze und damit alle Mitarbeiter eines Unternehmens, zum anderen stellt sie neue Anforderungen an das Personalmanagement im Unternehmen und bietet neue Möglichkeiten (vgl. Lieske, 2020a, S. 150). Das Personalmanagement muss dieser doppelten Herausforderung gerecht werden, indem es einerseits die Veränderungen aktiv steuert und bei der Anpassung der

Arbeitsprozesse im Unternehmen mitgestaltet (vgl. Weigert, Bruhn & Strenge, 2017, S. 323). Andererseits muss das Personalmanagement die Digitalisierung selbst nutzen, um eigene Prozesse und Instrumente weiterzuentwickeln und zu optimieren (vgl. Rößler, 2015, S. 18).

Neue Technologien ermöglichen ein orts- und zeitunabhängiges Arbeiten, was insbesondere seit der Corona-Pandemie intensiv umgesetzt wird. Informationen sind jederzeit verfügbar, solange die Technik funktioniert. Teams arbeiten immer häufiger virtuell zusammen. Die **VUCA-Welt**, die durch Komplexität, Unsicherheit, starke Veränderungen und Widersprüchlichkeiten geprägt ist, mit Märkten, die immer dynamischer werden, erfordert gleichzeitig ein immer schnelleres Handeln. Einschneidende Ereignisse wie die Corona-Pandemie bringen neue Herausforderungen. Viele Unternehmen sind zudem durch **globale Wertschöpfungsketten** geprägt. Innerhalb dieser Ketten wird Wissen ausgetauscht und verknüpft, Menschen arbeiten virtuell über Ländergrenzen hinweg zusammen (vgl. Armutat et al., 2016, S. 8). Gleichzeitig haben kulturelle Unterschiede Einflüsse auf das gemeinsame Arbeiten.

Das Stichwort »**New Work**« geht auf den Philosophen Fritztjof Bergmann zurück und wurde von ihm in den 1980er Jahren als kapitalismuskritische Gesellschaftsutopie formuliert. In diesem Sinne werden hier insbesondere Maßnahmen und Prinzipien verstanden, welche die Selbstverantwortung und -bestimmung, Sinnhaftigkeit, Freiheit sowie Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz beinhalten (vgl. Schermuly & Geisler, 2020, S. 47f.). Häufig wird New Work in Zusammenhang genannt mit **Arbeiten 4.0** (vgl. im Folgenden Weichbrodt, 2018, S. 24). Hierbei werden verschiedene Transformationen der Arbeitswelt betont. Und auch wenn Freude an und Sinn der Arbeit dabei nach wie vor eine Rolle spielen, steht die Umwälzung der Wirtschaftsordnung hier nicht im Vordergrund:

- **Mobiles-flexibles Arbeiten:** Es kommt immer stärker zu einer Flexibilisierung der Arbeit, die an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Zeiten stattfinden kann. Insbesondere in Nordeuropa, Großbritannien, Frankreich, Schweiz und USA war Telearbeit bereits länger verbreitet. Durch die Corona-Pandemie hat auch in Deutschland der Anteil deutlich zugenommen.
- **Aufbrechen von Hierarchien mit neuen Organisationsformen:** Flachere Hierarchien, Selbstorganisation und Empowerment der Mitarbeiter. Ein Aufbrechen bisheriger Hierarchiestrukturen findet in immer mehr Unternehmen statt, um Herausforderungen der VUCA-Welt zu begegnen und schnell agieren zu können. Insbesondere das Schlagwort »Agilität« hat dabei in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen.
- **Zunehmende Vernetzung:** Immer mehr kommt es zu einer Verknüpfung von Tätigkeiten mit **Künstlicher Intelligenz und Robotern**, um Prozesse autonomer zu gestalten, bis hin zur vollständigen Automatisierung dieser Abläufe. Die Nutzung großer Datenmengen in Zusammenhang mit **Big Data** bietet die Möglichkeit, Wissensflüsse systematisch zu gestalten und Informationen über die internen und externen Gegebenheiten besser analysieren zu können als in der Vergangenheit. Gleichzeitig sind zumindest in Deutschland restriktive rechtliche Rahmenbedin-