
Führungskräfte als neue Personalmanager

Hermann Troger

Führungskräfte als neue Personalmanager

Eine wirksame Rollenverteilung zwischen
Führungskräften und HR-Management

2. Auflage 2026



Springer Gabler

Hermann Troger
Brixen, Italy

ISBN 978-3-658-51648-2 ISBN 978-3-658-51649-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-51649-9>

überarbeitet

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018, 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort von Prof. Dr. Walter Jochmann

Ich begrüße den Fokus des neuen Buchprojekts von Hermann Troger in seiner Verknüpfung von HR-/Personalmanagement als betriebliche Unterstützungsfunktion mit der Rolle von Führungskräften/ManagerInnen in ihrer direkten Linien- und Personalverantwortung! Beide Rollen sind notwendig, um den oft wichtigsten Leistungserbringungs- und Kosten-Faktor in Unternehmen, nämlich die Mitarbeitenden, im Spektrum von Ressourcen-Sicherung und Performance-Steuerung, von Skill-Entwicklung/Potenzialentfaltung und Engagement/Commitment optimal zu managen. Die Mitarbeiterstruktur macht je nach Branche/Geschäftsmodell zwischen 10 und 60 % der Gesamtkosten eines Unternehmens aus, unterliegt den Herausforderungen von Demografie und Kompetenzwandel, trifft auf ein komplexes und in Teilen pessimistisches gesellschaftliches Gesamtumfeld.

Aktuellen Studien zufolge reagieren die Unternehmen durchgängig mit intensiven Transformations-Projekten – zur Weiterentwicklung ihrer Organisations- und Steuerungsmodelle, zur Optimierung des Geschäfts-Portfolios/Expansion und Carve-out, zur digitalen Transformation von Geschäftsprozessen und -modellen und zur Entwicklung ihrer Unternehmenskultur und Führungsqualität. Die enormen Herausforderungen für Kern- und Innovationsgeschäfte erfordern eine klare markt- und technologieorientierte Zukunftsstrategie/*Dimension WHAT* – und eine unterstützend-befähigende Change Management Strategie/*Dimension HOW*. Ihre wichtigsten Erfolgsfaktoren liegen im Commitment der Führungskräfte, in der Strategiepassung des Führungsansatzes, in Kommunikation/Transparenz und Partizipation/Team Empowerment, in Performance und Learning Management. Hieraus begründet sich die grundlegende Bedeutung einer starken HR/Personalfunktion einerseits und eines Führungskräfte-Managements andererseits – dies im Rahmen einer intensiven Partnerschaft und eines beschriebenen Governance/Verantwortungsmodells zu allen People-Entscheidungen. Dabei werden Personalbereiche den Weg von einem administrativen Servicebereich und expertenorientiertem Steuerungsbereich zu einem geschäftsunterstützenden Business-Partner mit digitaler Transformationskompetenz weitergehen. Hierzu brauchen die aktuell vorherrschenden Organisationsmodelle rund um die Dave Ulrich Kernrollen einen Innovationspush und ein ganzheitliches Systemverständnis – demzufolge neben der Organisationslogik auch das

Interaktionsmodell mit den internen Kundensegmenten, die IT-/Digitalstrategie und ein unternehmerisches Steuerungsmodell von Personalprozessen aufzubauen/zu integrieren sind.

Der vorherrschende Modus der Zusammenarbeit einer Säulen-HR mit den Führungskräften funktioniert über die selektive Rolle des HR Business Partners quasi als Account Manager – im Transport aller gestaltenden HR Prozesse und in der Beratung zu allen People/Leadership/Change Faktoren der jeweiligen Geschäftsfunktion. Und genau hier liegt ein zentraler Schwachpunkt, der im wesentlichen durch mangelnde Ressourcen/hohe Betreuung-Ratios und mangelnde Business-Kompetenzen/Akzeptanzlevel der Business Partner Rollen begründet ist. Zukünftige Modelle der Zusammenarbeit von Personalfunktion und Führungskräften benötigen Anpassungen des HR-Setups mit erweiterten Rollen von dedizierten Talent und Transformation Partnern und mit neuen digitalen HR Tools für Führungskräfte/Steigerung Eigenverantwortung für alle Personal-Planungs-/Talent/Performance-Prozesse. Das alte Ringen von PersonalerInnen um ihren „Platz am Entscheidertisch“ weicht dabei einem selbstbewußten Business-Verständnis moderner Personalarbeit mit ihren Schlüsselfaktoren von Ressourcen-Sicherung, Kultur- und Leadership Development, Personalkosten-Management und Transformationsbegleitung.

Ich wünsche den LeserInnen und dem Autor, dass dieses Buch gute Impulse und konkrete Handlungsanleitungen für ein neues Level des Zusammenwirkens von HR und Führungskräften vermitteln kann.

Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director/Partner von Kienbaum Consultants

Geleitwort von Prof. Dr. Audrey Mehn

Das Buch von Hermann Troger widmet sich den zentralen Herausforderungen des Personalmanagements, die wesentlich durch Globalisierung, Digitalisierung und den demografischen Wandel geprägt werden. Unternehmen stehen vor Fragen wie: Wie kann dem Fachkräftemangel begegnet werden? Wie lässt sich die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern? Und welche Potenziale eröffnet die Künstliche Intelligenz für die Personalarbeit?

Das Personalmanagement spiegelt als **zentraler Bereich der Betriebswirtschaftslehre** gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen wider. Makroökonomische Faktoren, gesellschaftliche Veränderungen und neue Rahmenbedingungen von Erwerbsarbeit prägen gleichermaßen die Arbeit von Unternehmen und die beruflichen Perspektiven der Mitarbeitenden. Für Individuen eröffnen sich dabei vielfältige **Perspektiven und Gestaltungsspielräume** – weltweit durch die Globalisierung, branchenübergreifend durch die Nachfrage nach Fachkräften und die zahlreichen Möglichkeiten zur Weiterbildung. Hochschulbildung und wissenschaftliche Forschung leisten einen entscheidenden Beitrag, um auf diese komplexen Anforderungen vorzubereiten.

Das Buch zeigt anschaulich, wie wissenschaftliche Analyse und praktische Erfahrung im Personalmanagement zusammenwirken. Es beschreibt zentrale Prozesse wie Personalbeschaffung, Personalführung und Personalentwicklung und unterstreicht die Verantwortung aller Führungskräfte für die Personalarbeit – ein Schlüsselfaktor für die Effektivität und Zukunftsfähigkeit von Organisationen.

Die International School of Management (ISM) nimmt diese Entwicklungen auf und begleitet Studierende aktiv beim Aufbau fachlicher, methodischer und persönlicher Kompetenzen. Praxisnahe Lernformate, Projekte und Einblicke von erfahrenen Praktikerinnen und Praktikern ermöglichen es, theoretisches Wissen direkt auf berufliche Fragestellungen anzuwenden. So können die Studierenden ihre Fähigkeiten kontinuierlich erweitern, sich auf die Herausforderungen einer dynamischen Arbeitswelt vorbereiten und sich persönlich weiterentwickeln.

Das Buch von Hermann Troger liefert dafür eine fundierte Grundlage: Es verbindet wissenschaftliche Reflexion mit praxisnahen Einblicken und ermöglicht ein vertieftes Verständnis der Prozesse, Herausforderungen und Chancen des modernen Personalmanagements.

Prof. Dr. Audrey Mehn

Präsidentin und Geschäftsführerin der International School of Management

Vorwort zur 2. Auflage

Die Arbeitswelt dreht sich mit beängstigender Geschwindigkeit unter dem Einfluss der Megatrends Globalisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel. Das Tagesgeschäft ist geprägt von Fachkräftemangel, Rationalisierungszwängen und unzufriedenen Mitarbeitenden. Zähneknirschend rollen die Unternehmer unter dem Mantel des Employer Branding den immer weniger werdenden Talenten den roten Teppich aus und versuchen sich mit kreativen Bindungs- und Feelgoodstrategien.

Und die Personalexperten? Neben immer neuen und immer höher technologisierten Lösungen scheint die aktuelle Antwort der HR-Theoretiker in der Empfehlung nimmermüder Agilität zu liegen oder – als Gegenperspektive – in der Auslagerung von Dienstleistungen bis hin zur kompletten Auflösung der HR-Abteilung. Die Praxis sieht die Personalmanager hingegen vor allem als Getriebene in dieser volatilen und ambiguen Arbeitswelt.

Personalmanagement als eigenständige Unternehmensfunktion ist vor gut 100 Jahren in der amerikanischen Automobilindustrie entstanden, weil dem komplexer gewordenen Produktionsfaktor der menschlichen Arbeit mehr Effizienz gegeben werden sollte. Die Gestaltung der Personalpolitik durfte nicht mehr den einzelnen Führungskräften überlassen werden.

Um Komplexitätsreduzierung ging es auch wieder 40 Jahre später in Deutschlands Betrieben: Die Globalisierung der Märkte und der internationale Wettbewerbsdruck verlangten nach Verschlankung, Zentralisierung und Rationalisierung in den betrieblichen Abläufen durch neue (Personal-)Managementmethoden. Die Verwaltungsfunktion *Personalwesen* mutierte zur Businessfunktion *Personalmanagement* und lieferte Hilfestellung in Form von komplexitätsreduzierenden und systematisierenden Tools.

Man könnte also sagen, dass die HR-Funktion einerseits aufgrund der Komplexität der zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Führungskräften und Geführten entstanden ist und andererseits aufgrund externer Umstände, nämlich Organisationen als komplexe Gebilde inmitten einer komplexen Umwelt. Und genau vor diesem Hintergrund ist ein Weg zurück zu den Ursprüngen notwendig: **Personalmanagement muss wieder viel mehr Teil des eigentlichen Personalführungsprozesses werden.**

Wenn Personalmanagement seinen unmittelbarsten Ausdruck in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden hat und genau diese Beziehung um ein Vielfaches komplexer geworden ist, wird es höchste Zeit, dass die Vorgesetzten das Zepter wieder stärker in die Hand nehmen. Ein Schulterschluss zwischen HR-Experten und Führungskräften ist notwendig. Vor allem auf der operativen Ebene braucht es eine enge und konstruktive Zusammenarbeit in sämtlichen Phasen des Personalmanagement-Prozesses. Nur gemeinsam können die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen des *New Work* für wirksame und nachhaltige Personalarbeit genutzt werden.

Der konkrete Weg dorthin soll in diesem Buch aufgezeigt werden.

Aufbau des Buches Im ersten Teil (Kap. 1, 2 und 3) werden die Rahmenbedingungen für die aktuelle Personalarbeit beschrieben. Mehr als andere Funktionsfelder der Betriebswirtschaftslehre kann Personalmanagement als ein Spiegel der jeweiligen Zeit gesehen werden. Die Ausgangssituation wird aus drei Blickwinkeln dargestellt. Aus einer *makroökonomischen Perspektive* betrachtet, geht es unter anderem um den Anteil der Erwerbstätigen an der Gesamtbevölkerung, um deren Qualifikation und Einkommen und um die relevanten Berufsbilder. Daneben spielen gesellschaftspolitische Entwicklungen eine Rolle, wie zum Beispiel das Dominieren bestimmter Familienmodelle oder die Berufstätigkeit der Frauen. Und über allem schwebt das Damoklesschwert der ungünstigen demografischen Entwicklung, die eine Personalpolitik – trotz möglicher Entlastung durch KI – auf die nächsten Jahrzehnte hinaus deutlich erschweren wird.

Folgerichtig lässt sich die *mikropolitische Perspektive* sehr einfach auf den Punkt bringen: Auf die Unternehmen warten enorme Herausforderungen. Weniger Mitarbeitende, diese aber von größerer Vielfalt und mit höheren Ansprüchen. Alter, Geschlecht, ethnischer und kultureller Hintergrund, religiöse Werte oder ganz einfach besondere Interessen machen aus jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter ein einzigartiges Individuum, das es zu integrieren und zu führen gilt.

Aus diesem Grund wird zur Beschreibung der schwierigen Ausgangssituation neben den beiden bekannten Perspektiven noch eine dritte Sichtweise herangezogen: jene des Individuums, die *Ego-Perspektive*. Die Komplexität der Wirtschaftswelt 4.0 manifestiert sich für die Beschäftigten vor allem in einer Arbeitswelt der unbegrenzten Möglichkeiten. Insbesondere der jungen Generation bietet *New Work* eine schier grenzenlose Entscheidungsfreiheit. Die Welt steht ihnen im wahrsten Sinne des Wortes offen und der Einfluss der Arbeitgeber wird aufgrund der verschobenen Machtverhältnisse im Arbeitnehmermarkt immer geringer.

Nach der Beschreibung der schwierigen Ausgangssituation befasst sich der zweite Teil des Buches (Kap. 4, 5 und 6) mit den (größtenteils bekannten) Antworten der Personalexperten, wobei auch in diesem Fall unterschiedliche Sichtweisen dargestellt werden: Den wichtigsten personalwissenschaftlichen Ansätzen aus den letzten 80 Jahren werden die vielfältigen Rollenbilder des Personalers aus der Praxis gegenübergestellt. Vervollständigt

werden diese „Antworten“ durch die Experten-Vorschläge nach organisatorischen Anpassungen bis hin zu den provokanten Forderungen nach der Auflösung der Personalabteilungen.

Mit der Darstellung der komplexen Ausgangssituation und der unzureichenden Antworten und Lösungsansätze sollte der Grundstein für die zentrale Forderung dieses Buches gelegt werden: **eine neue, klar definierte Form der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren des Personalbereichs und den Führungskräften aus den Fachabteilungen.**

Nur in enger Kooperation zwischen Personalabteilung und Linienführungskräften kann wirksame Personalarbeit gelingen. Wiewohl einfach zu beschreiben und logisch nachvollziehbar, ist dieser Weg in der Praxis nicht immer leicht umzusetzen. Es bedarf dabei keiner großen organisatorischen Umgestaltungen und auch keiner Aufstockung der Ressourcen. Es ist auch keine Frage der Dezentralisierung oder der hierarchischen Zuordnung. Notwendige Voraussetzung ist hingegen, dass sich die Idee in den Köpfen der einzelnen Akteure durchsetzt. Danach geht es auf der operativen Ebene um eine konstruktive Zusammenarbeit in sämtlichen Phasen des Personalmanagement-Prozesses.

Wie dadurch das Ziel wirksamen Personalmanagements – die Steigerung des Unternehmenserfolgs durch wirksames Management der Mitarbeitenden im Hinblick auf ökonomische wie soziale Effizienz – erreicht werden kann, wird im dritten Teil des Buches (Kap. 7, 8, 9 und 10) beschrieben.

Personalarbeit wird dazu in drei zentrale Prozesse aufgeteilt:

1. **der Personalbeschaffungsprozess** mit den vier operativen Schritten Personalbedarfsplanung, Personalmarketing, Personalauswahl und Personaleinstellung;
2. **der Personalführungsprozess** mit den Elementen Personaleinsatz, Feedback und Personalvergütung sowie den aktuell besonderen Herausforderungen der individuellen Work-Life-Balance und der Diversität;
3. **der Personalentwicklungsprozess** mit den Teilgebieten der Aus- und Weiterbildung sowie der Laufbahnplanung.

Neben der Beschreibung der wesentlichen Elemente und der besonderen aktuellen Herausforderungen der genannten Personalmanagement-Aufgaben wird immer wieder auf die Aufgabenteilung zwischen den Linienführungskräften und den Experten der Personalabteilung eingegangen und dort insbesondere auf die Rolle der Vorgesetzten. An sie geht der Aufruf, das Feld der Personalarbeit nicht länger den Personalabteilungen allein zu überlassen, sondern viel aktiver im Prozess mitzuwirken.

Der Schulterschluss Aus der bekannten Floskel „Personal *kann* jeder“ wird die Forderung „Personal *muss* jeder“ – zumindest jede Führungskraft. Und um es gleich vorwegzunehmen: Natürlich braucht es auch weiterhin eine Personalabteilung, die Fach- und Methodenkompetenz der HR-Experten wird mehr denn je notwendig sein – nur eben viel

stärker in der Zusammenarbeit mit der Führungskompetenz der direkten Vorgesetzten. Gute Personalarbeit wird weniger eine Frage der organisatorischen Eingliederung der HR-Abteilung oder der Rolle des Personalleiters oder der Personalleiterin sein, sondern vielmehr eine Frage des Umgangs mit den einzelnen Mitarbeitenden, des Eingehens auf ihre individuellen Interessen und Bedürfnisse.

HRM ist für eine Organisation gewissermaßen das Tor zur Gesellschaft und innerhalb derselben gleichzeitig ein Spiegel der Zeit. Je komplexer das Umfeld, umso stärker sind Personalabteilungen gefordert, in die Gesellschaft hineinzuhören, Wandel zu verstehen und den Unternehmen bzw. seinen Führungskräften zu erklären. Abgesehen von den oben genannten mikro- und makroökonomischen Einflüssen bewirkt vor allem die zunehmende Individualisierung eine enorme Komplexitätszunahme der gesamten Personalarbeit. Nur in diesem neuen Schulterschluss zwischen den HR-Experten und den direkten Vorgesetzten liegt die Chance für ein wirksames Management der Beschäftigten.

Seit 30 Jahren lesen wir über die strategische Bedeutung von HRM. In den letzten Jahren gesellt sich immer mehr Ratlosigkeit ob der gestiegenen Komplexität bei gleichzeitiger Ressourcenknappheit hinzu. Der Beitrag des vorliegenden Buches zur Bewältigung dieses Missstandes liegt in diesem Aufruf zur Zusammenarbeit – frei nach dem Motto: *Personal muss jeder!*

Inhaltsverzeichnis

Teil I Personalmanagement als Spiegel der Zeit

- 1 Die Makro-Perspektive..... 3**
 - 1.1 Demografischer Wandel..... 3
 - 1.1.1 Die Alten werden älter..... 5
 - 1.1.2 Die Jungen werden weniger..... 7
 - 1.1.3 Die Gesellschaft wird bunter..... 10
 - 1.2 Gesellschaftspolitische Trends..... 12
 - 1.2.1 Familie ist relativ..... 12
 - 1.2.2 Vereinzelung..... 14
 - 1.2.3 Gender..... 16
 - 1.2.4 Generationen: Vielfalt und Verteilungskampf..... 20
 - 1.3 Volkswirtschaftliche Faktoren..... 24
 - 1.3.1 Erwerbstätigkeit..... 25
 - 1.3.2 Qualifikation und Ausbildung..... 28
 - 1.3.3 Digitalisierung und K I..... 32
 - 1.3.4 Industrie und Arbeitswelt 4.0..... 36
 - Literatur..... 41
- 2 Die Mikro-Perspektive..... 45**
 - 2.1 Die ewige Knappheit an Fachkräften..... 45
 - 2.1.1 Stammtischklagen vs. Arbeitsmarktforschung..... 45
 - 2.1.2 Auch Führungskräfte fehlen..... 47
 - 2.1.3 Studieren statt arbeiten?..... 48
 - 2.1.4 Die MINT's..... 49
 - 2.1.5 Skill Mismatch..... 51
 - 2.2 Vielfalt in der Belegschaft..... 55
 - 2.2.1 Generationenvielfalt..... 55
 - 2.2.2 Multikulturalität..... 58
 - 2.2.3 Vielfalt an Interessen..... 60

2.3	Leistungs(des)orientierung	62
2.3.1	Leistungsunwilligkeit der Jugend?	63
2.3.2	Abnehmende Leistungsfähigkeit im Alter?	65
2.3.3	Ausfallursache Burnout	68
2.4	New Work	72
	Literatur.	74
3	Die Ego-Perspektive	77
3.1	Eine Arbeitswelt der unbegrenzten Möglichkeiten	77
3.1.1	„Wir haben Zeit“	77
3.1.2	„Die Welt steht uns offen“	79
3.1.3	Wissen ist relativ	80
3.2	Verschiebung der Machtverhältnisse	81
3.2.1	Von Babyboomern zur Generation Z	81
3.2.2	Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt	82
3.2.3	Das Erwartungsdilemma	84
3.3	Der <i>ideale</i> Arbeitgeber	84
3.3.1	Was sich Beschäftigte wünschen	85
3.3.2	Work-Life-Balance	87
3.3.3	Studie: Erwartungen an einen guten Job	89
3.4	Jeder nach seiner Fassung	91
3.4.1	Vielfalt der Interessen	92
3.4.2	Werte	93
3.4.3	Individuelle Karrierepfade	95
	Literatur.	97

Teil II Die bekannten Antworten

4	Die Antworten der Wissenschaft	101
4.1	Wirtschaftswissenschaftliche Ansätze	101
4.1.1	Die Transaktionskostentheorie	102
4.1.2	Die Principal-Agent-Theorie	104
4.2	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	106
4.2.1	Austauschtheoretische Ansätze	106
4.2.2	Motivationstheoretische Ansätze	108
4.3	Historische Entwicklung personalwirtschaftlicher Ansätze in Deutschland	110
4.3.1	Administrationsphase	111
4.3.2	Legitimationsphase	111
4.3.3	Integration – Humanisierung der Arbeit	112
4.3.4	Konsolidierungsphase	113
4.3.5	Neuorientierung	114
4.3.6	Die ambivalente Personaldebatte der Gegenwart	115
	Literatur.	117

5 Rollenmodelle und Menschenbilder	119
5.1 Explizite funktionsspezifische Rollen	120
5.1.1 Der Verwaltungsexperte	120
5.1.2 Employee Champion	121
5.1.3 Change Agent	122
5.1.4 Strategischer Partner	122
5.2 Implizite Rollen	123
5.2.1 Generalist	124
5.2.2 Vermittler	125
5.2.3 Vermarkter	125
5.2.4 „Beichtvater“	126
5.2.5 „Sozialapostel“	127
5.2.6 „Sündenbock“	128
5.3 Menschenbilder	129
5.3.1 „X“ oder „Y“?	129
5.3.2 Von rational-ökonomisch bis hochkomplex	130
5.3.3 Multipler Paradigmenwechsel	132
5.4 Resümee: Die Persönlichkeit jenseits aller Rollenklischees	133
Literatur	135
6 Zwischenfazit: Multiple Herausforderungen und unbefriedigende Lösungsvorschläge	137
6.1 Unzufriedenheit der <i>Stakeholder</i>	137
6.2 „Jammern und Schattenagenda“	140
6.3 Auflösung des HR-Bereichs?	142
6.4 Resümee	144
Literatur	145
Teil III Eine neue Aufgabenteilung oder: Der Schulterschluss	
7 Von „Personal kann jeder“ zu „Personal muss jeder“	149
7.1 Mitarbeiterführung	149
7.1.1 Führungsbeziehung	150
7.1.2 Führungssituation und Führungsziele	150
7.1.3 Führungsinstrumente	151
7.1.4 Führungserfolg	151
7.2 Personalmanagement	152
7.2.1 Ursprünge	152
7.2.2 Perspektiven und Wirkungsbereiche	153
7.3 „Personal kann jeder“?	156
7.4 „Personal MUSS jeder“!	157
7.4.1 EIN Prozess mit EINEM Ziel	158

7.4.2	Die Akteure	159
7.4.3	Der Schulterschluss	163
	Literatur.	164
8	Der Personalbeschaffungsprozess	165
8.1	Personalbedarfsplanung	165
8.1.1	Quantitativer und qualitativer Personalbedarf	165
8.1.2	Herausforderungen in einer neuer Arbeitswelt	167
8.1.3	Langfristige Planung unter Unsicherheit	168
8.2	Personalmarketing	170
8.2.1	Employer Branding: Arbeitsplatzattraktivität als Marke	171
8.2.2	Externes Personalmarketing.	172
8.2.3	Internes Personalmarketing	173
8.2.4	<i>Employer Branding</i> : Methoden und Kanäle	174
8.2.5	Resümee.	179
8.3	Personalauswahl.	181
8.3.1	Phase 1: Ausgangslage.	181
8.3.2	Phase 2: Analysen	182
8.3.3	Phase 3: Auswahlgespräche	183
8.3.4	Phase 4: Tests.	184
8.3.5	Phase 5: Entscheidung	185
8.4	Personaleinstellung	187
8.4.1	Der formale Arbeitsvertrag	187
8.4.2	Der psychologische Arbeitsvertrag	188
8.4.3	Eingliederung ins Team – Onboarding	190
	Literatur.	192
9	Der Personalführungsprozess	193
9.1	Personaleinsatz.	194
9.1.1	Die Erfüllung eines Versprechens	194
9.1.2	<i>Was</i> soll gearbeitet werden?	194
9.1.3	<i>Wo</i> soll gearbeitet werden?	195
9.1.4	Smart Working	196
9.1.5	<i>Wann</i> soll gearbeitet werden?	198
9.1.6	<i>Wie</i> soll gearbeitet werden?	200
9.2	Der Feedbackprozess	202
9.2.1	<i>Day-to-day</i> -Feedback.	202
9.2.2	360-Grad-Feedback	203
9.2.3	Mitarbeiterjahresgespräch	204
9.2.4	Management by Objectives	206
9.2.5	Leistungsbeurteilung	206
9.3	Personalvergütung	208
9.3.1	Grundlagen der Vergütung.	208
9.3.2	Erbringung der Arbeitsleistung durch zufriedene Mitarbeiter.	211

9.3.3	Vergütungsstrategie	211
9.3.4	Cafeteria als Chance zur Individualisierung	213
9.4	Besondere Führungsherausforderungen.	217
9.4.1	Diversity Management.	217
9.4.2	Work-Life-Balance.	221
9.4.3	<i>Feelgood Management: ultima ratio</i> oder Erfolgsmodell?	226
	Literatur.	229
10	Der Personalentwicklungsprozess	231
10.1	Renaissance der Personalentwicklung.	231
10.1.1	Begriffsverständnis	231
10.1.2	Renaissance der Personalentwicklung.	235
10.1.3	Personalentwicklung als umfassender Prozess	237
10.2	Aus- und Weiterbildung.	239
10.2.1	Inhalte	239
10.2.2	Kompetenzfelder	239
10.2.3	Methoden	240
10.3	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung	242
10.3.1	(K)eine Frage des Alters	242
10.3.2	Individuelle Entwicklungsplanung	246
10.3.3	„Die perfekte Karriere-Welle“	247
10.4	Personalentwicklung aus Organisationssicht.	248
10.4.1	Betriebliches Kompetenzmanagement.	250
10.4.2	Möglichkeiten der Laufbahnplanung.	251
10.4.3	Die Frage der Rendite	252
10.4.4	Die Akteure	254
10.5	Resümee.	256
	Literatur.	258

Über den Autor



Hermann Dr. Troger ist selbstständiger Berater und Trainer für Personal- und Organisationsfragen. Er entwickelt Lehrgänge und ist Lehrbeauftragter für Leadership und Human Resource Management u. a. an der Universität Salzburg und an der International School of Management. Zudem ist er Keynote Speaker und Autor mehrerer Fachbücher. Hermann Troger verfügt über langjährige Führungserfahrung als Personalvorstand und CEO internationaler Unternehmen.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1 Bevölkerungsentwicklung weltweit. (Quelle: United Nations
[Population Division]: World Urbanization Prospects, the 2025 revision) 4

Abb. 1.2 Bevölkerungsentwicklung Europa. (Quelle: United Nations
[Population Division]: World Urbanization Prospects, the 2025 revision) . . . 6

Abb. 1.3 Grundformen der Altersstruktur. 6

Abb. 1.4 Entwicklung der Geburtenrate in ausgewählten Regionen.
(Quelle: Deutsche Stiftung Weltbevölkerung – 2023) 8

Abb. 1.5 Entwicklung der Erwerbspersonen nach Bereich 2015–2030.
(Daten: Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), 2025) 39

Abb. 2.1 New Work 73

Abb. 3.1 9 Persönlichkeitstypen nach dem Enneagramm 93

Abb. 3.2 Individuelle Karrierewege 97

Abb. 7.1 Perspektiven des Personalmanagementbegriffs. (Quelle:
Stock-Homburg & Groß, 2019) 154

Abb. 7.2 Zielgrößen einer globalen HR-Strategie. (In Anlehnung an
Stock-Homburg & Groß, 2019) 160

Abb. 8.1 Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit zwischen
Linienvorgesetzten und Personalfachkraft bei der
Personalbedarfsplanung 169

Abb. 8.2 Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit zwischen Linienvorgesetzten
und Personalfachkraft beim Personalmarketing 180

Abb. 8.3 Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit zwischen Linienvorgesetzten
und Personalfachkraft bei der Personalauswahl. 186

Abb. 8.4 Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit zwischen Linienvorgesetzten
und Personalfachkraft bei Neueinstellungen 191

Abb. 9.1	Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit zwischen Linienvorgesetzten und Personalfachkraft beim richtigen Personaleinsatz	201
Abb. 9.2	Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit zwischen Linienvorgesetzten und Personalfachkraft beim Feedbackprozess	207
Abb. 9.3	Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit zwischen Linienvorgesetzten und Personalfachkraft bei der Personalvergütung	216
Abb. 9.4	Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit zwischen Linienvorgesetzten und Personalfachkraft bei besonderen Führungsherausforderungen	228
Abb. 10.1	Haus der Arbeitsfähigkeit. (Eigene Darstellung auf der Grundlage von Ilmarinen & Tempel, 2002).	234
Abb. 10.2	Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit zwischen Linienvorgesetzten und Personalabteilung im Personalentwicklungsprozess	257