

---

# Modernes Personalmanagement

---

Bernhard Rosenberger  
Hrsg.

# Modernes Personalmanagement

Strategisch – operativ – systemisch

3., aktualisierte Auflage

 Springer Gabler

*Hrsg.*  
Bernhard Rosenberger  
Rosenberger + Company, Berater für  
Organisationsentwicklung  
Wiesbaden, Deutschland

ISBN 978-3-658-34875-5                      ISBN 978-3-658-34876-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34876-2>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2014, 2017, 2021

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 jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber 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.

Planung/Lektorat: Ann-Kristin Wiegmann

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

---

## Geleitwort

Das Personalmanagement unterliegt einem massiven Wandel. Äußere Faktoren hierfür sind der demografische Wandel, die Verfügbarkeit von Information und das veränderte Selbstverständnis der Menschen in Bezug auf Arbeit. Hierbei ist noch nicht entschieden, inwieweit der demografische Wandel bei der Mehrzahl der Unternehmen „ankommen“ wird. Sollte durch technische Innovationen der Bedarf an niedrig qualifizierten Mitarbeitern abnehmen und gleichzeitig der Trend zu hochwertigeren Ausbildungen anhalten, hätten wir über Jahrzehnte keinen quantitativen Mangel an qualifizierten Führungs- und Fachkräften. Zudem ist noch nicht sicher prognostizierbar, ob die für die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen erforderliche Menge an Arbeit in Mitteleuropa mittelfristig zu- oder abnehmen wird. Absehbar ist jedoch in jedem Fall, dass in Regionen mit teuren Arbeitskräften die händische Verrichtung abnehmen und Koordinationstätigkeiten zunehmen werden.

Durch den permanenten, globalen Fluss von verfügbaren Informationen wird das Personalmanagement rein logistisch nicht mehr in der Lage sein, in ausreichender Geschwindigkeit Daten, Einschätzungen und Prognosen als Grundlage für Entscheidungen oder als Basis für erforderliche Tätigkeiten in einer direkten Beziehung zum Empfänger bereitzustellen.

Da für die Menschen in unserem Land grundlegende Bedürfnisse wie Sicherheit und Versorgung im Wesentlichen befriedigt sind – selbst der Verlust des Arbeitsplatzes bedeutet letztendlich nur die Reduktion des Versorgungsniveaus –, spielen die Suche nach dem Sinn der Arbeit und die Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeit in der beruflichen Betätigung eine deutlich größere Rolle.

Dies bedeutet für alle Beteiligten in der Steuerungsfunktion des Personalmanagements – d. h. Geschäftsleitung, Führungskräfte, Personalmanager – und nicht zuletzt für die Mitarbeiter deutliche Veränderungen: Zum einen wird sich das Personalmanagement zunehmend auf die Schaffung von Rahmenbedingungen fokussieren, die die Tätigkeit des Einzelnen unterstützen und das Zusammenwirken von Menschen in ihrer Arbeitsumgebung fördern. Die Zeiten des Agierens aus einer hoheitlichen Haltung heraus sind, insbesondere für den Personalbereich, vorbei. Zum anderen ist die Förderung der Menschen und des Lernens der Organisation mit einer hohen Lerngeschwindigkeit erforderlich, um die

Innovationskraft und die Differenzierung des Unternehmens im Wettbewerb sicherzustellen. Persönliche Bedürfnisse wie Anerkennung oder Orientierung bleiben dabei relevant, nur müssen sie künftig anders angesteuert werden.

In unserer Beratungsfunktion haben wir häufig Mandate, bei denen der Klient spürt, dass er etwas an seinem Personalmanagement ändern muss, er aber selbst noch nicht genau weiß, was es ist. Erfolgreich sind die Unternehmer und Führungskräfte, die sich auf den für sie unbekanntem und aus ihrer Sicht oft unkontrollierten Weg einlassen. Das Umdenken, die Veränderung des Managementsystems, die Änderung der dafür notwendigen Verhaltensweisen und die Schaffung der passenden Systeme fallen allen Beteiligten schwer – doch der Erfolg lohnt diese Investition!

Ich habe Dr. Bernhard Rosenberger in unserer gemeinsamen Zeit als Beiräte einer renommierten Führungsakademie kennen gelernt, deren Entwicklung wir begleitet und hinterfragend mitgestaltet haben. Als Dr. Bernhard Rosenberger selbst den Schritt von der Leitungsaufgabe hin zur Beratung unternommen hat, konnte er seine Konzepte und Vorgehensweisen in dem Unternehmen erstmals einsetzen, in dem ich damals Personalleiter war – der heutigen Airbus Group. Es ging ihm nicht um das Verkaufen fertiger Konzepte, sondern um die Entwicklung unseres Unternehmens. Ihm ging es um Verstehen-Verbinden-Verändern, ein Leitgedanke, der seine Tätigkeit seitdem geprägt hat und die Basis für seinen Erfolg ist.

Dieses Buch lebt von der Erfahrung von Menschen, die alle mit Dr. Bernhard Rosenberger in einer speziellen Verbindung stehen, die unterschiedliche Hintergründe haben und in verschiedenen Umfeldern arbeiten, aber von einer gemeinsamen Haltung getragen sind. Es sind Menschen mit der Fähigkeit, sich zu verändern und in dieser Veränderung die Entwicklung als Führungskraft oder Berater mitzugestalten.

Das Buch ist aus der Praxis für die Praxis geschrieben. Mit seinen Konzepten, Unternehmensbeispielen und kompakten Checklisten ist es eine wertvolle Hilfe für Geschäftsführer, Führungskräfte und Personalmanager. Ich wünsche allen, die modernes Personalmanagement als wesentlichen Schlüssel für den Erfolg des eigenen Unternehmens verstehen, viel Freude beim Lesen und viel Erfolg bei der Umsetzung.

Stephan Barlet

---

## Vorwort zur 3. Auflage: Personalmanagement bleibt entscheidend

Die so genannten „Goldenen Zwanziger“ des 20. Jahrhunderts galten, so werden sich historisch interessierte Leser erinnern, als Jahre des Aufbruchs und Ausprobierens. Es war „eine Blütezeit der deutschen Kunst, Kultur und Wissenschaft“ (Wikipedia). Steht unserer Gesellschaft das auch 100 Jahre später wieder bevor?

Beginnt jetzt nach der Corona-Pandemie eine neue Zeit? Die einen wünschen sich eine Rückkehr zum Altbewährten und Bisherigen, die anderen wollen genau das hinter sich lassen. Die neue Normalität – wie wird sie aussehen? Weniger reisen, mehr virtuelle Konferenzen, mehr innere Einkehr statt andauerndem Aktionismus und Freizeitstress? Oder größere gesundheitliche Gefahren in immer kürzeren Abständen und die Rückkehr des mächtigen Staates zu Lasten der Wirtschaft? Driftet die Gesellschaft auseinander oder wächst sie mehr zusammen?

Es wird wohl alles zugleich passieren, schätze ich. Es wird für Individuen, Führungskräfte und Organisationen darauf ankommen, das richtige Maß zwischen Verlässlichkeit und Flexibilität zu finden. Wie bisher, nur noch heftiger und häufiger. Der kanadische Psychologie-Professor Jordan B. Peterson hat diesen schmalen Weg zwischen Ordnung und Chaos beschrieben: „Es ist ein Bereich, wo wir zugleich stabil als auch neugierig und risikofreudig genug sind, um uns selbst zu erneuern. Dennoch werden wir in ihm imstande sein, mit anderen zu kooperieren und womöglich das eine oder andere zu reparieren“ [1].

Ob wieder „Goldene Zwanziger“ auf uns zukommen, liegt in unseren Händen. Das ist kein Naturgesetz, also können wir die Entwicklung beeinflussen. Nach allem, was wir sehen, bleibt Personalmanagement weiterhin und damit auch in den 20er-Jahren des 21. Jahrhunderts eine zentrale Herausforderung für Organisationen aller Art. Der Fachkräftemangel, die demografische Entwicklung, der Wertewandel bei Jüngeren, die Digitalisierung, die globale Zusammenarbeit – diese Aufgaben bleiben uns erhalten und stehen uns durch Covid-19 nur noch klarer vor Augen. Das Virus, das wie ein „Brennglas“ wirkt. Manche sagen auch, wie ein Katalysator. Personalmanagement wird weiterhin strategisch, operativ und systemisch wirken (müssen). Wie es in den Firmen, Verwaltungen und Verbänden organisiert ist, ist zweitrangig. Entscheidend bleibt, dass alle Beteiligten in die gleiche Richtung marschieren und von der Wichtigkeit des Themas überzeugt sind – der Vorstand oder die Geschäftsführung, die Führungskräfte und die Personalabteilung selbst.

Idealerweise auch der Betriebsrat und die Mehrzahl der Beschäftigten, von den Eigentümern ganz zu schweigen.

Dass sich HR neu erfinden müsse, wie hier und da behauptet wird, halte ich für nicht nötig. HR hat sich bereits seit über 15 Jahren neu erfunden. HR ist aber bestimmt „system-relevant“, weniger die Personalabteilung, aber das gesamte System des Personalmanagements in der Organisation. HR wird sich weiterhin kümmern müssen um die Förderung individueller Fähigkeiten und organisatorischer Kompetenzen, die Qualität der Führung, die Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten und – nicht zuletzt – um die Resilienz der Organisation. Das geschieht durch Haltung, Handwerk und Konsequenz, aber auch, indem verantwortliche Führungskräfte „Leadership“ zeigen. Auch HR wird hierbei oft „auf Sicht“ fahren und in Szenarien denken müssen, wie wir es alle während der Corona-Krise gelernt haben.

Das HR Business Partner-Konzept bleibt aktuell – nicht unbedingt in der Reinform nach Dave Ulrich [2], aber als Grundphilosophie für das HR-Management des Unternehmens. Unabhängig davon, wie die Funktion heißt (HR Business Partner, HR-Partner, HR Leader u. a.): Die Kolleginnen und Kollegen in den Personalbereichen denken ganzheitlicher und zahlenaffiner, rücken näher ans Geschäft und an den Kunden, sie sind auf Augenhöhe mit den Top Managern und sie sind vorausschauend unterwegs [3]. Die organisatorische Aufstellung als HR ist das eine, die Durchführung durch starke Persönlichkeiten mit hoher Business- und HR-Kompetenz das andere. Da hilft es auch nicht, als (scheinbar) nächste Entwicklungsstufe für HR das Leitbild des Engagement Managers auszurufen [4]. Damit würden wir zu einseitig zum „Spielball“ der Beschäftigten – zu Lasten der Unternehmensorientierung. Machen wir die richtigen Dinge richtig und folgen wir nicht schon wieder dem nächsten Modetrend!

In der vorliegenden 3. Auflage des Buches „Modernes Personalmanagement“ sind vier neue Beiträge enthalten, die ein Abbild der Entwicklung seit dem Erscheinen der 2. Auflage im Jahr 2017 sind:

*Matthias Hintz* beschreibt mit einem systemtheoretischen Blick die Aufgaben von HR im Unternehmen. Dabei wird deutlich, dass Personaler überall gebraucht werden, aber für alle Ebenen eine eigene systemische Brille mitbringen müssen. Nur so kann HR dysfunktionale Wechselwirkungen beseitigen und Entwicklungsimpulse geben: für Individuen, Teams und die Organisation. Das macht das Unternehmen zukunftsfähig, weil es nur so insgesamt sensibel wird für seine psychodynamischen Prozesse.

*Sonja Hollerbach* und *Fabian Schaub* legen den Finger in eine Schwachstelle vieler gescheiterter Versuche, Agilität umsetzen: Ohne klare Kommunikation und konstruktives Feedback wird es niemals agile Prozesse geben. Agilität ist keine Methode, sondern ein Mindset und eine Frage der Unternehmenskultur. Feedback von der relevanten Zielgruppe zu erhalten ist essenziell für agiles Arbeiten. Aber die Basis von allem bildet wertschätzendes (!) Feedback im Unternehmen, um aus Fehlern lernen zu können und somit eine wirklich agile Unternehmenskultur zu etablieren.

*Philipp Rügner* zeigt, wie Recruiting trotz digitaler Informationsüberflutung gelingen kann. Wichtig dafür sind neue Wege der Zielgruppenadressierung, ein umfassendes Bewerbermanagement und die Nutzung von Datenanalysen. Außerdem muss der Recruiter gut im Unternehmen vernetzt sein, um effektiv an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Bewerbern arbeiten zu können. An ausführlichen Praxisbeispielen aus dem Mittelstand macht Rügner aber auch deutlich, dass Komplexität und Dauer von Rekrutierungsprozessen nicht unterschätzt werden dürfen.

*Sonja Hollerbach* untersucht, wie sehr der Einzug von netzbasierten Softwarelösungen auch das klassische Performance Management verändert. Aufbauend auf Interviews mit 60 namhaften Unternehmen zeigt sie, dass Performance Dashboards, Real-Time-Insights und People Analytics schon längst Einzug in die Mitarbeiterführung gehalten haben. Sie erleichtern Managern die Arbeit und bieten Mitarbeitern Transparenz und regelmäßiges Feedback. Jedes der angebotenen Systeme besitzt allerdings auch Schwachstellen und so erläutert die Autorin zusätzlich, nach welchen Kriterien ein Unternehmen ein digitales System für das Performance Management auswählen sollte.

Mein Dank gilt allen neuen und bisherigen Autoren, die dieses umfassende Kompendium für moderne Personalmanagement-Themen mitgestaltet haben. Noch sind auch die älteren Beiträge aktuell, abgesehen von Kleinigkeiten. Eine Komplettüberarbeitung war nicht möglich. Seit 2015, dem Erscheinungsjahr der ersten Auflage, hat sich die Welt zwar weitergedreht, aber die Grundzüge und die vielfältigen Praxistipps sind nach meiner Überzeugung unverändert richtig geblieben. Es kommt sowieso immer darauf an, ob und wie Impulse aufgrund einer Lektüre auch umgesetzt werden. Inspirierend in diesem Zusammenhang möge die Motivationsrede von Admiral William McRaven sein, der auf YouTube ganz praktisch meint: „If you wanna change the world, start off by making your bed“ [5]. Bitte besuchen Sie uns weiterhin unter [www.modernes-personalmanagement.de](http://www.modernes-personalmanagement.de). Dort halten wir aktuelle Artikel und Hinweise für Sie bereit. Dankbar bin ich auch Stefan Miltner, der für die 3. Auflage das interne Lektorat übernommen hat.

Wiesbaden, Deutschland  
im Dezember 2020

Bernhard Rosenberger

---

## Literatur

1. Peterson, Jordan B. (2019): 12 Rules For Life: Ordnung und Struktur in einer chaotischen Welt. 3. Aufl. München: Goldmann, S. 44.
2. Vgl. Ulrich, Dave (1996): Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business School Press.

3. Vgl. Rosenberger, Bernhard (2020): HR-Management auf Modernisierungskurs. URL <https://www.rosenberger-company.net/post/hr-management-auf-modernisierungskurs> [15.12.2020].
4. Vgl. Maassen, Oliver (2015): Drei-Säulen-Modell von Dave Ulrich als Maß aller Dinge? URL [https://www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-personalentwicklung-pro-contra-drei-saeulen-modell\\_80\\_331944.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-personalentwicklung-pro-contra-drei-saeulen-modell_80_331944.html) [15.12.2020].
5. McRaven, William (2014): University of Texas at Austin 2014 Commencement Address. URL <https://www.youtube.com/watch?v=pxBQLFLei70> [Min. 6:11] [15.12.2020].

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Handlungsfeld 1: Strategie

- 1 Kundenorientierung als Veränderungsaufgabe** ..... 3  
Lutz Jansen
- 2 Risikomanagement** ..... 15  
Sven-Oliver Bemmé
- 3 Dynamisches Problemlösen stärkt die Innovationskompetenz**..... 27  
Peer Ederer, Arne Jonas Warnke, Samuel Greiff und Philipp Schuller
- 4 Sicher in die Zukunft – strategisches Talentmanagement macht es möglich** ..... 43  
Bernhard Rosenberger, Katrin Kreil und Markus Bankl
- 5 Die Entwicklung einer Personalstrategie am Beispiel von Union Investment** ..... 61  
Oliver Best
- 6 Checkliste Strategie** ..... 69  
Bernhard Rosenberger

## Teil II Handlungsfeld 2: Organisation

- 7 Damit alle besser sehen können: HR in der Rolle eines Optikers für das Organisationsgeschehen** ..... 73  
Matthias Hintz
- 8 Organisation 2.0** ..... 91  
Ansgar Mayer
- 9 Integrierte Kommunikation als Zukunftsaufgabe**..... 103  
Peter H. Goebel
- 10 Interne Kommunikation – der unterschätzte Faktor im Unternehmen** .... 117  
Bernhard Rosenberger und Katrin Kreil

<b>11</b>	<b>Personalorganisation bei Procter &amp; Gamble</b> .....	125
	Jochen T. Brenner	
<b>12</b>	<b>Einführung eines HR-Geschäftsmodells bei der R+V Versicherungsgruppe</b> .....	133
	Peter Schneider	
<b>13</b>	<b>Neues organisatorisches Denken am Beispiel HR-Outsourcing</b> .....	145
	Johannes Gottwald und Bernhard Rosenberger	
<b>14</b>	<b>Checkliste Organisation</b> .....	157
	Bernhard Rosenberger	
 <b>Teil III Handlungsfeld 3: Führung</b>		
<b>15</b>	<b>Change Management durch systemische Führung</b> .....	161
	Daniel F. Pinnow	
<b>16</b>	<b>Selbstmanagement für Führungskräfte</b> .....	169
	Sylvie Elise Trentzsch	
<b>17</b>	<b>Feedback – ein Muss für agiles Arbeiten</b> .....	183
	Sonja Hollerbach und Fabian Schaub	
<b>18</b>	<b>Warum sollten Führungskräfte auch netzwerken?</b> .....	191
	Kevin Barber	
<b>19</b>	<b>Gesundes Führen</b> .....	201
	Felicia Vollkammer	
<b>20</b>	<b>Mit Werten kraftvoll führen – wie sich moralische Kompetenz dauerhaft auszahlt</b> .....	215
	Bernhard Rosenberger und Roger Kihn	
<b>21</b>	<b>Veränderungserfolg durch „gute Führung“ am Beispiel Schwäbisch Hall</b> ...	227
	Stephanie Danhof	
<b>22</b>	<b>Checkliste Führung</b> .....	235
	Bernhard Rosenberger	
 <b>Teil IV Handlungsfeld 4: Personalentwicklung</b>		
<b>23</b>	<b>Bildungsdefizite und das Phänomen des Losers</b> .....	239
	Erich Rosenberger	
<b>24</b>	<b>Recruiting – Möglichkeiten und Chancen in Zeiten des Fachkräftemangels</b> .....	261
	Philipp Rügner	

<b>25 Recruiting im Vertrieb als strategische Herausforderung für Führungskräfte</b> .....	283
Roger Kihn	
<b>26 Aktivierendes Lehren – Plädoyer gegen eintönige Schulungen</b> .....	297
Gerd Kalmbach	
<b>27 Strategische und kompetenz-orientierte Personalentwicklung</b> .....	309
Alexandra Guggenberger	
<b>28 Personalentwicklung bringt die Organisation Würth voran</b> .....	319
Carmen Hilkert und Thomas Wagner	
<b>29 Strategieorientierte Personal- und Managemententwicklung in der Generali Deutschland Gruppe</b> .....	329
Christoph Zeckra	
<b>30 Checkliste Personalentwicklung</b> .....	345
Bernhard Rosenberger	
<b>Teil V Handlungsfeld 5: Personalsteuerung</b>	
<b>31 Strategy Map: So wirken weiche Faktoren auf harte Finanzkennzahlen</b> ...	349
Uwe Loof	
<b>32 Personalmarketing 2.0 – State of the Art, Praxisbeispiele und Erfolgsfaktoren</b> .....	359
Thorsten Petry und Martin Vaßen	
<b>33 Lebensphasenorientierte Personalarbeit – ein nachhaltiger Ansatz</b> .....	373
Markus Bankl	
<b>34 Arbeitsrecht für Führungskräfte – eine Skizze</b> .....	383
Jesko Hattesen	
<b>35 Performance Management – digital und mit Mehrwert</b> .....	415
Sonja Hollerbach	
<b>36 Checkliste Personalsteuerung</b> .....	427
Bernhard Rosenberger	
<b>37 Ausblick: Personalmanagement – ein Veränderungsprojekt</b> .....	429
Bernhard Rosenberger	
<b>Die Autoren</b> .....	437
<b>Literatur</b> .....	453

---

## Einleitung: Personalmanagement – Ein Zukunftsprojekt

„Die Menschen sind die wertvollste Ressource in unserem Unternehmen.“ So oder so ähnlich heißt es regelmäßig in Geschäftsberichten, Hochglanzbroschüren, Internetauftritten, Führungsgrundsätzen und Ansprachen von Firmenchefs. Wenn diese Einsicht mehr als eine politische Floskel ist, stellt sich die Frage, wie man diese Ressource erkennt, aktiviert, fördert, entwickelt, bindet und nutzt – und wer was dafür tun muss. Zum Wohle der Kunden und der Firmen, aber auch der Beschäftigten selbst. Ich bin davon überzeugt, dass Personalmanagement heute die spannendste, schwierigste und zugleich am meisten unterschätzte Aufgabe ist. Das gilt sowohl für große, mittlere und kleine Unternehmen als auch für staatliche, öffentlich-rechtliche oder gemeinnützige Organisationen. Die Unterstützungsfunktion Personal ist längst zu einer *Kernfunktion* geworden, doch kaum einer merkt es. Viele Herausforderungen stehen an, die für Unternehmen von existenzieller Bedeutung sind – und sie haben fast alle mit dem Thema Personal zu tun. Denken Sie an die Internationalisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt, den demografischen Wandel, den Fach- und Führungskräftemangel oder abnehmende Mitarbeiterloyalitäten. Es gilt, auf diese Herausforderungen professionell und konsequent zu reagieren, was oft nicht getan wird.

Personalmanagement ist – folgt man dem langlebigen Lehrbuch des Hochschulprofessors Klaus Olfert [1] – „die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen“ und konzentriert sich auf die „Führung, Leitung und Steuerung des Personals“. Im Wesentlichen lassen sich zwei Arten von Zielen unterscheiden: wirtschaftliche und soziale Ziele. Wirtschaftliche Ziele umfassen unter anderem die Erhöhung der Arbeitsproduktivität, die Senkung der Personalkosten oder Leistungssteigerungen. Soziale Ziele beinhalten die Erfüllung der Fürsorgepflicht gegenüber den Arbeitnehmern, die Mitbestimmung oder die Arbeitszeitgestaltung. Hinzu kommen neuerdings auch noch Verhaltens- und Entwicklungsziele für das Personalmanagement an sich. Diese Ziele stehen in einem mehrfachen Spannungsverhältnis: zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value, zwischen Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit, zwischen Unternehmens- und Mitarbeiteransprüchen. Ein erfolgreiches Personalmanagement schafft die Balance bzw. bemüht sich darum. Die damit verbundenen Widersprüche gilt es auszuhalten, abschaffen kann man sie nicht.

Keith H. Hammonds hat in einem Artikel mit dem aufschlussreichen Titel „Why We Hate HR“ viele Probleme mit Personalabteilungen auf den Punkt gebracht [2]. Er spottet, dass Personalmanager zwar strategische Leader sein wollten, am Ende seien sie aber weder das eine (strategisch) noch das andere (Leader). Leistungsbeurteilungen seien zeit- aufwendig und ohne echten Nutzen, die Kommunikation sei realitätsfern und letztlich sei die Personalabteilung nichts anderes als der Erfüllungsgehilfe des Finanzchefs im Unternehmen. In die gleiche Kerbe hat auch das Handelsblatt bereits vor zehn Jahren gehauen: „Zu oft scheinen Unternehmensziele, Kundenwünsche oder Vertriebsprobleme nur ganz schwach am Horizont eines Personalers auf, ihm fehlt der Blick fürs Operative und Strategische“ [3]. Ich halte dieses Zitat zwar für alt, aber noch nicht für so veraltet, als ob sich alle Probleme schon gelöst hätten. Im Gegenteil: Meine Beobachtungen zeigen, dass Personalmanager eher resignieren, sich wieder mehr aufs Administrative zurückziehen und ihren Anspruch zurückschrauben. Schuld daran hat maßgeblich ein Mann, der diese „Nebenwirkungen“ keinesfalls beabsichtigt hat: Dave Ulrich.

---

## **Auf dem Weg zum HR Champion**

1997 hat der amerikanische Managementforscher Dave Ulrich sein Buch „HR Champions“ [4] veröffentlicht und so die Rolle des Personalmanagements vom Kopf auf die Füße gestellt. In einer deutschen Zusammenfassung seiner Gedanken hat er diesen programmatischen Merksatz formuliert: „Das Personalwesen sollte nicht durch das definiert sein, was es tut, sondern durch das, was es bewirkt – in Form von Ergebnissen, die den Nutzwert des Unternehmens für Kunden, Investoren und Beschäftigte erhöhen“ [5]. Ulrich hat vier Rollen für das Personalmanagement definiert: administrativer Experte, Anwalt und Fürsprecher der Beschäftigten, Veränderungsmanager und strategischer Partner der Geschäftsführung. Dabei werden die Führungskräfte und Mitarbeiter der Personalabteilung sowohl vom Linienmanagement als auch von externen (Outsourcing-)Dienstleistern unterstützt. Zudem sollten viele Prozesse, z. B. in der Ausfüllung der Rolle als administrativer Experte, automatisiert werden, sprich: sie sollten über das Intranet abgewickelt werden. Neben den vier Rollen hat Ulrich drei organisatorische Einheiten benannt, die die moderne Personalarbeit praktizieren sollen: die Business Partner (für Beratung der Führungskräfte), die Competence Center (für Wissen und Methoden) und die Service Center (für standardisierbare Transaktionen und Dienstleistungen). Gerade diese Dreiteilung hat immer wieder für Inspiration, aber auch zunehmend für Irritation gesorgt. Wie soll sie praktisch funktionieren? Wie grenzen sich diese Einheiten voneinander ab, wie arbeiten sie zusammen?

Mir fiel auf, dass Dave Ulrich sehr einflussreich war, jedoch viele Firmen, gerade in Deutschland, dieses Modell entweder zu „wörtlich“ genommen oder zu „freihändig“ interpretiert haben. Einerseits haben sie zu wenig darauf geachtet, inwiefern es wirklich zu ihnen und zu ihrer Unternehmensgröße und -kultur passt. Andererseits haben sie wesentliche Elemente des Modells nicht konsequent genug umgesetzt. Gerade das Denken und

Handeln als „Business Partner“ ist schwer umzusetzen, weil es nicht mit der Aufwertung der früheren Personalreferenten getan ist und auch Kandidaten mit den entsprechenden Haltungen und Fähigkeiten nicht leicht zu finden sind.

Beseelt von den Anregungen von Ulrich, erhobenen Hauptes wiedergekehrt von unzähligen Personalkongressen, angefeuert und unterstützt von vielen HR-Beratern – so haben in den letzten 15 Jahren viele Personalvorstände und Personalleiter eine Fülle von Aktivitäten entfaltet, um ihr Personalmanagement zu modernisieren, strategischer auszurichten und vom Verwalter zum Gestalter zu werden. Eine Herkulesaufgabe, wie sich herausgestellt hat, denn es handelt sich um ein komplexes Veränderungsprojekt, *das die gesamte Organisation erfassen muss, ein neues Kunden- und Serviceverständnis voraussetzt und viele operative Fragen aufwirft*. Somit ziehen die Verantwortlichen heute oftmals eher eine nüchterne Bilanz des „Business-Partner-Modells“. Und der Schuldige ist Dave Ulrich? Nein, das ist sehr zugespitzt. Der „Weckruf“ von Dave Ulrich von 1997 war richtig und ist bis heute gültig. Deshalb möchte ich Ihnen zurufen: Lassen Sie nicht locker, bleiben Sie am Ball, lernen Sie aus ihren Fehlern – es lohnt sich. Ein modernes Personalmanagement ist wichtiger denn je.

---

## 15 Jahre nach dem „Weckruf“ – was ist zu tun?

Folgende Aspekte sind meiner Erfahrung nach wichtig, um die vier inhaltlichen Rollen und die drei organisatorischen Einheiten, wie sie Dave Ulrich vorgeschlagen hat, praktisch leben zu können:

- Das Unternehmen muss reif sein für ein solch ambitioniertes Modell und dem Personalbereich viel Vertrauen entgegenbringen.
- Der Personalleiter und die Business Partner brauchen fundierte Einblicke in die Strategieentscheidungen des eigenen Unternehmens.
- Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten müssen klar definiert und abgegrenzt sein. Jedes Center sollte seine Rolle klar ausfüllen.
- Es darf nicht sein, dass der Business Partner nach wie vor den alltäglichen „Service“ mitmacht und das Service Center sich in Wirklichkeit näher am Geschäft befindet als der Business Partner, der abgehoben über dem Geschehen thront.
- Das Service Center muss in seinen administrativen Prozessen reibungslos funktionieren, und die Business Partner müssen sowohl das Geschäft als auch die Personalprozesse gut verstehen und damit „Wanderer zwischen den Welten“ sein.
- Wenn der Business Partner selbst „nur“ berät und steuert und das Service Center und die Fachbereiche viele enge Kontakte unterhalten, wird der Business Partner nicht richtig akzeptiert, das Service Center kommt in eine Zwitterrolle und die Fachbereiche beklagen sich über unklare Zuständigkeiten.

- Der Business Partner ist kein Personalreferent, sondern ein Berater an der Schnittstelle zwischen Personal- und Geschäftsthemen. Hierfür braucht man überragende individuelle, soziale und methodische Fähigkeiten, die es selten in dieser Kombination gibt.
- Der Business Partner braucht neben einer hohen Frustrationstoleranz und persönlichen Reife vor allem betriebswirtschaftliche Kenntnisse, beraterische Kompetenzen plus HR-Fähigkeiten. Er muss mit den Führungskräften Personalfragen strategisch planen und darf sich nicht primär auf das operative Abarbeiten von mitarbeiterbezogenen Detailfragen konzentrieren.
- Wenn die Business Partner die komplette Betriebsratsarbeit übernehmen, sind sie überfordert. Allenfalls sind Tandemlösungen mit einem starken Competence Center „Arbeitsrecht“ empfehlenswert.
- Da zugleich die einzelnen Einheiten aufeinander angewiesen sind, ist übergreifendes Denken und Loslassen gerade auch innerhalb des Personalbereichs sehr wichtig.
- Das Center-Modell mit den drei organisatorischen Einheiten Business Partner, Competence Center und Service Center kann durch eine vierte Einheit, die sich um unternehmensweite Veränderungsprojekte kümmert, ergänzt werden. Das funktioniert aber nur, wenn der Business Partner dadurch nicht in seiner Position entwertet wird und die Schnittstellen klar definiert sind.
- Das IT-Konzept sollte eine große Erleichterung und Ergänzung sein. Insbesondere sollte transparent sein, welche Informationen im Intranet als Selbstbedienungstool verfügbar sind und durch die Führungskräfte und Mitarbeiter selbst gepflegt werden. Diese Self Services müssen mit hoher Selbstverständlichkeit funktionieren.
- Das Telefon-Konzept muss ebenfalls klar kommuniziert werden. Mitarbeiter haben nicht gern ständig wechselnde Ansprechpartner. Daher ist ein klassisches Call Center-Center eher ungeeignet.
- Die internen Kunden des Personalbereichs sollten vorab ausführlich zu ihren Herausforderungen, Bedürfnissen und Wünschen befragt werden – und regelmäßig sollte berichtet werden, inwiefern darauf eingegangen wird.

---

## Fazit

In Reinform funktioniert das Modell nur selten. Es sind vor allem die großen Unternehmen, die das Modell von Dave Ulrich komplett umgesetzt haben. Im Mittelstand sind es vor allem einzelne Aspekte, die Anklang gefunden haben. So wachsen auch dort Personalleiter zunehmend in eine strategische, beratende und gestaltende Rolle hinein. Insofern ist das Modell für mich nicht primär eine organisatorische Herausforderung, sondern vor allem eine Orientierungs-, Denk- und Kommunikationshilfe für den sinnvollen nächsten Entwicklungsschritt in der Personalarbeit eines Unternehmens.

## Personalarbeit mit Mehrwert

Die Debatte zur Reorganisation und Neuausrichtung von Personalbereichen geht untermessen weiter. Dies bezeugen viele Fachbücher, Aufsätze und Studien [6]. Auch Fachgesellschaften wie die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. haben sich in den letzten Jahren intensiv mit Standards und Qualitätsmaßstäben beschäftigt [7]. Mir scheint, dass schon Aristoteles in der griechischen Antike auf den Punkt gebracht hat, worauf es hier ankommt: „In den wesentlichen Dingen Einheit, im Handeln Freiheit und bei allen Dingen Vertrauen.“ Gerade der Faktor Mensch wird in der Umsetzung von neuen Personalstrukturen häufig vernachlässigt. Man konzentriert sich vornehmlich auf inhaltliche und kaum auf emotionale Aspekte. Auch das Business-Partner-Konzept kann nicht alles vorab festschreiben, was im Alltag passieren wird. Dort agieren Persönlichkeiten, die Freiräume brauchen und sich aufeinander einlassen sollten.

Und Dave Ulrich selbst? Der ist längst weiter. In seinen neueren Veröffentlichungen betont er nach wie vor die Wichtigkeit, von außen nach innen – d. h. vom externen Kunden her – zu denken, um Personalbereiche in ihren Haltungen und Handlungen grundlegend zu verändern. Der Mehrwert einer neu gestalteten Personalarbeit hilft Führungskräften, Strategien umzusetzen und nicht nur individuelle, sondern auch organisatorische Fähigkeiten (wie z. B. ein effektives Innovationsmanagement) aufzubauen. Hierfür braucht es seitens der Personalmanager verstärkt die Fähigkeit zum glaubwürdigen Handeln und zur echten Einflussnahme.

Neben den klassischen vier Rollen kommt inzwischen eine fünfte hinzu: der HR Leader. Überhaupt hat das Thema Führung – neben dem Thema Talentmanagement – für Dave Ulrich weiter an Bedeutung gewonnen [8]. Mit seinem Kollegen Wayne Brockbank stellt er fest: „Now more than ever, business success comes from HR“ [9].

---

## Blick nach vorn: Trends und Herausforderungen

Oft werde ich nach Vorträgen oder in Seminaren gefragt: Was kommt nach dem Business Partner? Meine Antwort: Nichts weiter. Erst einmal müssen wir dieses revolutionäre Denken als Personalmanager verinnerlichen und es dann konsequent leben – da ist noch eine Menge zu tun. Dann kommt alles Weitere aus dem Geschäft und den Anforderungen des Marktes. Und diese Aspekte sind teils universell, teils branchen- und unternehmensspezifisch. Wir haben aktuelle geschäftliche Trends zusammengetragen und in Abb. 1 dargestellt: Es geht für Unternehmen heute primär darum, die technologischen Fortschritte in den Bereichen alternative Energien, Biotechnologie und Internet zu nutzen, die Heterogenität und Volatilität der Märkte zu begreifen, den Kostendruck durch steigende Löhne und Rohstoffpreise zu bewältigen oder die negativen Folgen der Euro-Krise zu be-

## Technologie, Kostendruck und volatile Märkte – der Personalmanager von heute muss dies verstehen

### Trends und Herausforderungen aus Geschäftssicht



**Abb. 1** Trends und Herausforderungen aus Geschäftssicht. (Quelle: *Marktberichte* 2012/2013)

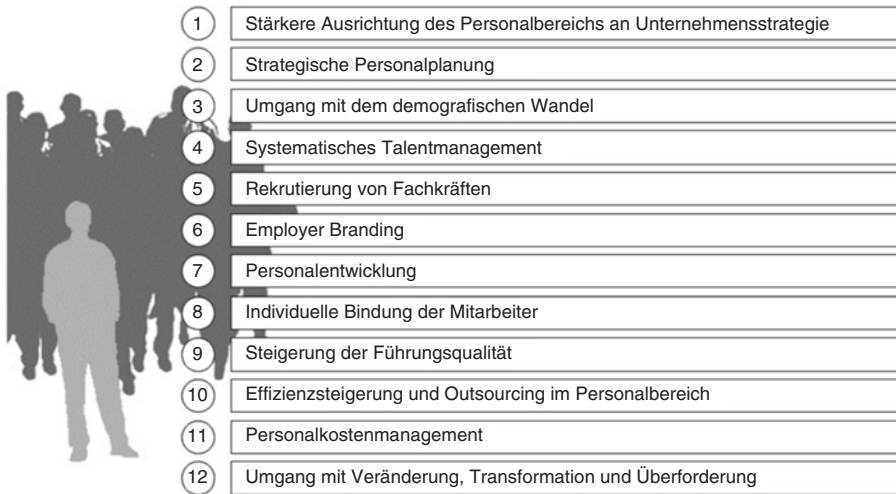
herrschen. Mit den Themen Fachkräftemangel und Mitarbeiterqualifikation werden auch Aspekte des Personalmanagements unter den Geschäftstrends aufgeführt [10].

Der Wirtschaftsjournalist Axel Gloger bemerkt zum Umgang mit solchen Trends: „Gesunder Menschenverstand hat dabei oft mehr Gewicht als die Weisheiten aus dem betriebswirtschaftlichen Lehrbuch.“ Für Unternehmer gelte es, die Balance zu halten und beides zu kennen: die „Konstanten [...], die auf sein Geschäft in Zukunft einwirken“ und die „Veränderungskräfte, die Neues bringen“ [11]. Neben den geschäftlichen Herausforderungen, die sich für das Unternehmen insgesamt oder für einzelne Abteilungen und Teams innerhalb des Unternehmens ergeben, existieren typische Anforderungen aus Personaler-Sicht (Abb. 2). Folgt man den Ergebnissen aktueller Studien [12], so gibt es vielfältige *Trends* für den Personalbereich, die dieser bereits heute und vor allem in den nächsten Jahren maßgeblich beachten muss.

Zunächst bedarf es in Firmen einer stärkeren *Ausrichtung des Personalbereichs an der Unternehmensstrategie*, um die bereits genannten geschäftlichen Herausforderungen zielorientiert anzugehen. Vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten versäumen es Unternehmen häufig, Zukunftsszenarien über ihren künftigen Personalbedarf abzubilden. Eine *strategische Personalplanung* ist daher unerlässlich, um personelle Fehlentscheidungen zu vermeiden, effizient zu steuern und den zukünftigen unternehmerischen Erfolg zu sichern. Dies geschieht, indem Bedarfs- und Bestandsszenarien für bestimmte „Job-Familien“ (z. B. Vertrieb, Einkauf, Finanzen) entwickelt werden. Die Zahlen sprechen eine deutliche

**Vielfältige Themen sind anzupacken - von Personalplanung über Talentorderung hin zu Change Management**

Trends und Herausforderungen aus Personalsicht



**Abb. 2** Trends und Herausforderungen aus Personalsicht. (Quelle: Personalstudien und -bücher (2009–2012))

Sprache: Waren im Jahr 2005 noch ca. 50 Mio. Menschen im erwerbsfähigen Alter, so wird sich dieser Wert bis 2050 auf ca. 39 Mio. Erwerbsfähige verringern. Wir werden älter und weniger. Aufzuhalten ist dieser Negativtrend nicht – deshalb wird ein nachhaltiges *Demografiemanagement* für Unternehmen zunehmend zur Schlüsselaufgabe. Dieses zeichnet sich vor allem durch systematische Nachfolgeplanung und aktiv gestalteten Wissenstransfer, lebenslanges Lernen, Gesundheitsmanagement und eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung aus, um nur einige Maßnahmen zu nennen.

Eng mit dem Demografie-Thema verzahnt ist das *strategische Talentmanagement*, ein Top-Thema für Personaler und Führungskräfte. In Zukunft wird der Erfolg von Unternehmen noch stärker als bisher davon abhängen, inwieweit diese es schaffen, ihre Schlüsselpositionen mit Leistungs- und Potenzialträgern zu besetzen, diese zu entwickeln und langfristig an das Unternehmen zu binden. Doch bei zahlreichen Unternehmen scheidet der „Kampf“ um die besten Köpfe bereits an der *Rekrutierung*. Erfolgreiche Unternehmen orientieren sich in der Regel an zwei zentralen Fragen: Wie können wir uns gegenüber unseren Mitbewerbern behaupten? Und über welche Kanäle können wir unsere favorisierten Kandidaten erreichen und für unser Unternehmen begeistern? Unternehmen müssen sich noch stärker durch eine zielgruppenspezifische Bewerberansprache (z. B. Xing, Facebook, Karrieremessen, Stellenbörsen, Arbeitgeberbewertungsportale usw.) als attraktiver Arbeitgeber und als erfolgreiche Marke positionieren („*Employer*

*Branding*“), um somit die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, ihre Wunschkandidaten zu gewinnen.

Vor allem der – durch den demografischen Wandel mit verursachte – Fachkräftemangel wird zur Folge haben, dass *Personalentwicklungsmaßnahmen*, mit Fokus auf die Verbesserung der erfolgsrelevanten Kernkompetenzen der Mitarbeiter, stark an Bedeutung gewinnen werden. Unternehmen sind bereits jetzt aufgefordert, mehr Zeit, Geld und Kapazitäten in Entwicklungsprogramme zu investieren, um die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter zu verstärken. Dies führt letztlich auch zu einer erhöhten *Bindung der Mitarbeiter* an das Unternehmen. Ein Unternehmen, das es schafft, insbesondere die Bedürfnisse einer neuen Generation („Generation Y“ und „Millennials“ sind die Schlagworte) zu befriedigen, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese auch auf ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis einlassen.

In der aktuellen HR-Trendstudie 2012 der Unternehmensberatung Kienbaum wird die *Steigerung der Führungs- und Managementqualität* als wichtigste Priorität der Personalarbeit aufgeführt. Dies ist ein starker Beleg dafür, dass eine gute Führungsarbeit für Unternehmen wichtiger denn je ist. Gute Führungskräfte sehen das Personalmanagement als wichtigen Bestandteil ihres Berufs, kümmern sich persönlich intensiv um Personalaufgaben und entwickeln starke Fähigkeiten insbesondere in der Personalentwicklung.

Gerade der anhaltende Kostendruck der Märkte, aber auch das große Einsparpotenzial durch moderne Technologien und Services bewirken, dass *Effizienzsteigerungen im Personalmanagement* weiterhin auf der Agenda ganz oben stehen. Personalbereiche sind aufgefordert, bei gleichbleibender oder gar erhöhter Qualität, Prozesse, Systeme und Strukturen effizienter zu gestalten. Vor allem der Einsatz von *Web 2.0-Technologien* im Rahmen der Personalauswahl sowie das gezielte *Outsourcing* von administrativen Personalaufgaben, wie etwa der Personalabrechnung oder der Seminarorganisation, werden weiter an Bedeutung gewinnen. Daneben wird weiterhin Flexibilität im Hinblick auf den Einsatz der Personalkapazitäten gefordert – sowohl vom Unternehmen (Stichwort: Auslastung) als auch vom Mitarbeiter (Stichwort: Sabbatjahr). Zudem bleibt das *Management der Personalkosten* ein „Dauerbrenner“.

Betrachtet man die Dynamik und die Vielfalt der seit Beginn des 21. Jahrhunderts stattgefundenen und noch immer stattfindenden Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Ökologie, so liegt es auf der Hand, dass der erfolgreiche Umgang mit Veränderungen und die Transformation von Unternehmen („*Change Management*“) auch in den nächsten Jahren eine Kernaufgabe im Personalmanagement sein wird. Die HR-Abteilung nimmt im Veränderungsprozess, unterstützt von externen Coaches, die zentrale Rolle als Promotor und Befähiger des Wandels ein und sorgt im Schulterschluss mit den verantwortlichen Führungskräften für eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderungsvorhaben. Emotionen zu erfragen, zu nutzen und zu kanalisieren, wird dabei immer wichtiger, weil der „mit Veränderung einhergehende temporäre Steuerungs- und Kontrollverlust [...] selbst auf gestandene Entscheider verunsichernd wirken kann“ [13].

Apropos Veränderung: Eine „schleichende“ Bewegung in Gesellschaften und Volkswirtschaften, die auch die Arbeit der Personal- und Unternehmensverantwortlichen über-

lagert, ist die zunehmende Überforderung der Menschen in diesem Zeitalter der Komplexität und des Informationsüberflusses. Das klassische Paradigma „höher, schneller, weiter“ ist an Grenzen gestoßen, die Ressource Zeit ist der neue Engpass, und es braucht eine andere Balance zwischen Beruf und Freizeit, Anspannung und Entspannung, Beschleunigung und Entschleunigung [14]. Die Tipps des Zukunftsforschers Horst W. Opaschowski machen deutlich, worum es geht: Zunächst sei Leben die „Lust zu schaffen“ – und damit Überforderung auch eine Frage der Einstellung. Dann solle jeder Mensch „jede Gelegenheit“ nutzen, „um zur Ruhe zu kommen“. Außerdem müsse man bewusst aus dem „Kontaktstress“ aussteigen, und dies bedeute, „dir und anderen wehtun“ [15].

---

## **Rollenspiele und Begrifflichkeiten**

Es gibt also genug zu tun. Indem wir uns mit aktuellen Trends in Firmen beschäftigt haben, haben wir bereits die Rolle des Business Partners praktiziert. Wir haben die Einflüsse identifiziert und müssten nun im Zusammenspiel mit den Geschäftsführern, Bereichs- und Abteilungsleitern überlegen, was diese Trends für sie (und ihre Kunden) bedeuten und was in diesem Kontext konkret zu tun wäre.

Kommen wir nun zur Klärung von Begriffen: Business Partner ist in engerem Sinne das, was Dave Ulrich als diejenige Abteilung im Personalwesen bezeichnet hat, die mit hohem Sinn fürs Geschäftliche internes „Key Account Management“ und interne „Beratung“ betreibt. Business Partner in weiterem Sinne beschreibt das moderne Verständnis von Personalmanagement, wonach jeder Personalmanager ein Mitgestalter der Unternehmensentwicklung sein sollte. Dem entspricht auch das Verständnis eines HR Leaders, die fünfte Rolle bei Dave Ulrich. Historisch gesehen, war die Personalfunktion zunächst die eines reinen Verwalters. Dann kam die Rolle des Dienstleisters hinzu, die heute immer noch gern von vielen Personalmanagern beschworen wird. Sie ist auch weiterhin gültig, impliziert im Unterschied zum Berater aber ein eher passives und reaktives Rollenverständnis. Seit den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts verstehen sich Personalabteilungen außerdem als (Personal-)Entwickler und spätestens seit den 1990er-Jahren auch als strategische Partner des Top Managements, die ihre Ziele aus der Unternehmensstrategie ableiten. Vor allem dank Dave Ulrich wurde zugleich der Blick in Richtung Geschäftsverständnis und Wertschöpfung gelenkt, womit wir wiederum beim Business Partner sind.

Business Partner, HR Leader, Mitgestalter, Normsetzer, Umsetzer, Verwalter, Dienstleister, Berater, Entwickler, strategischer Partner – jenseits der Begriffe, die auch immer wild durcheinander gehen, kommt es vor allem darauf an, welche Rollen die Personalmanager glaubwürdig im eigenen Unternehmen „leben“ und wofür sie wirklich stehen. Welches Rollenverständnis wird also die Jahre bis 2030 prägen?

Abgesehen davon, dass schon bei den bislang geforderten Rollen oftmals eine Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit bzw. zwischen Selbstbild und Fremdbild klafft, die erst einmal zu schließen wäre, bin ich überzeugt, dass es zehn Anforderungen und fünf

**Sowohl strategisches als auch operatives Denken ist gefragt**
**Anforderungen an ein modernes Personalmanagement**

MODERNES PERSONALMANAGEMENT	1	... ist an der Unternehmensstrategie ausgerichtet.
	2	... ist für das operative Geschäft von hohem praktischen Nutzen.
	3	... denkt und handelt systemisch
	4	... basiert auf einer Personalstrategie als „gelebtes“ Leitbild.
	5	... ist eine Gemeinschaftsaufgabe von Geschäftsführung, Führungskräften und Personalabteilung.
	6	... sieht die Führungskräfte als Personalentwickler.
	7	... ist wertschöpfend tätig.
	8	... vermarktet sich offensiv selbst.
	9	... pflegt interne und externe Netzwerke.
	10	... fokussiert sich auf wenige, aber die richtigen Schlüsselaufgaben.

**Abb. 3** Anforderungen an ein modernes Personalmanagement. (Quelle: Rosenberger + Company)

Handlungsfelder sind, die für ein modernes Personalmanagement gelten müssen. Diese möchte ich in der Folge vorstellen und beschreiben (Abb. 3).

Beginnen wir mit den Anforderungen an ein modernes Personalmanagement: Das Personalmanagement sollte sich zunächst – so paradox es klingt – in zwei gegenläufige Richtungen verbessern: Zum einen sollte es sich konsequenter als bisher auf die *Strategie des Unternehmens* beziehen. Was ist unsere Vision, unsere Mission, was sind unsere Ziele? Wie ticken unsere Kunden? Wie helfen wir mit, deren Probleme zu lösen? Wie werden sich die Kundenbedürfnisse in Zukunft verändern? Wie verhalten sich unsere Wettbewerber und was können wir besser als sie? Wie schnell verändern sich unsere Märkte? Was funktioniert unser Geschäftsmodell? Eine Strategie ist „eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet“ – so sieht es der Strategie-Professor Michael Porter [16]. Cynthia A. Montgomery hat es jüngst so formuliert: „A great strategy, in short, is not a dream or a lofty idea, but rather the bridge between the economics of a market, the ideas at the core of a business, and action“ [17].

Mit strategischen Zielen und Maßnahmen wird so der langfristige Unternehmenserfolg gesichert. Wer sich mit Strategien befasst, kombiniert externe Chancen mit internen Ressourcen, d. h. den Kernkompetenzen, Fähigkeiten und Stärken, über die wir verfügen. Dabei ist die richtige Positionierung im Markt von hoher Bedeutung. Oder wie Peter

Sawtschenko es zugespitzt hat: „Wer nicht automatisch neue Kunden gewinnt, ist falsch positioniert“ [18].

Zum anderen muss das Personalmanagement maßgeblich für das *operative Geschäft* sein. Das heißt, es sollte bei den Bedürfnissen und Interessen der Abteilungen Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb oder Finanzen ansetzen und dort Mehrwert stiften. Haben wir die richtigen Mitarbeiterqualifikationen an Bord? Wie ist es um das Mitarbeiterengagement bestellt? Funktionieren die Teams effektiv genug? Stimmt die Führungsqualität? Haben wir die richtigen Organisationsstrukturen zur Erfüllung der Aufgaben und Prozesse und zur Erreichung der geforderten Ergebnisse?

Führungskräfte und Mitarbeiter in der Personalabteilung sollten sich fragen: Was kann ich tun, um die Abteilung in der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen – und dort für konkrete Verbesserungen zu sorgen? Wenn z. B. in der Produktion ein neues Planungssystem eingeführt wird, sollten sich auch die Personaler überlegen, wie sie die Akzeptanz der Mitarbeiter für dieses Werkzeug erhöhen können und wie die Abläufe dadurch konkret vereinfacht und beschleunigt werden können. Dies wiederum funktioniert nur, wenn sich die HR-Manager Zeit nehmen, um vor Ort an den Maschinen Gespräche zu führen oder an Besprechungen der Meister teilzunehmen.

Das genau ist der große Spagat, den Personalmanagement heutzutage leisten muss – und oft (noch) nicht bewältigt. Häufig fehlt in den Personalabteilungen sowohl der Blick fürs Strategische als auch fürs Operative. Eine „weiche“ Position in der Mitte – ein bisschen Dienstleister für alle, regelmäßige Jour Fixes mit der Unternehmensspitze, ein routiniertes Arbeitsverhältnis mit dem Betriebsrat, ab und zu einmal mit den Führungskräften sprechen oder auf Führungskonferenzen „reinhören“, dazu die Mitarbeiter betreuen – dies reicht längst nicht mehr. Das Selbstverständnis von Personalabteilungen ist häufig immer noch zu administrativ und zu reaktiv ausgerichtet, und die Professionalisierung schreitet langsamer voran als viele glauben. Mir fällt auf: Der Gestalter kommt oft erst dann zum Zuge, wenn der Verwalter seine Arbeit getan hat – und dann noch Zeit bleibt.

## Systemisch Denken

Neben mehr Strategieorientierung und Geschäftsnähe sollte ein modernes Personalmanagement sich stärker denn je vom *systemischen Denken* leiten lassen. Dabei reicht es nicht, dass Personalmanager im Zuge der eigenen Fortbildung „nette“ Ausbildungen zum systemischen Coach absolvieren. Wenn wir das Thema Personalmanagement aus systemischer Perspektive sehen wollen, dann sollten wir zunächst akzeptieren, was Fritz B. Simon wie folgt formuliert hat: „Die Zweckrationalität von Organisationen ist ein Mythos, der eng mit dem Ingenieurs- und Maschinenmodell verbunden ist“ [19]. Organisationen sind lebendige, komplexe, sich selbst erneuernde Systeme mit vielfältigen Wechselwirkungen und Feedbackschleifen, die ganzheitlich betrachtet werden müssen. In diesem Sinne ergänzt Daniel F. Pinnow: „Der systemische Ansatz zeigt Zusammenhänge auf, hinterfragt Abhängigkeiten und lässt Beziehungen nutzbar werden“ [20]. Veränderungen können in

diesem Gefüge nicht vorgeschrieben, sondern durch Impulse und Interventionen nur angeregt werden. Statt linearer Abläufe und fest planbarer Kausalketten (Prinzip: Wenn A, dann B) geht es im systemischen Weltbild um iterative und rekursive Prozesse (Prinzip: Wenn A nicht funktioniert, probieren wir B oder wiederholen A). Ein komplexes Problem kann sich auf dem Weg zum Ziel auch immer wieder selbst verändern. Das Leben mit Ungewissheiten, Überraschungen, Widersprüchen, parallelen „Wahrheiten“ und Emotionen ist typisch für die systemische Herangehensweise. Die Führungspersonen sind in diesem System zugleich Beobachter, Betroffene und Mitgestalter [21].

Systemisches Denken ist die Antwort auf die steigende Komplexität in der Wissensgesellschaft. Wir wissen, dass wir nichts (oder: nur wenig) wissen, und müssen daher Reflexions- und Feedbackschleifen zulassen, mit vorläufigen Lösungen leben, auf unsere Intuition hören. Zugleich sollten wir von klassischen Steuerungsideen Abschied nehmen und eher auf Lernen und Entwicklung setzen [22]. Auch der Personalmanager ist – wie die Führungskräfte – Teil des Systems. Aus einer systemischen Haltung heraus sollte er insbesondere die Fähigkeiten zur ganzheitlichen Wahrnehmung, zur Beziehungsgestaltung und zur Selbstreflexion mitbringen und in der Lage sein, „langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu begleiten, um Systeme (Organisationen) überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen“ [23].

Das setzt auch voraus, nicht nur eine bestimmte Rolle (z. B. die des Dienstleisters oder Business Partners) einzunehmen, sondern aus mehreren Perspektiven zu handeln. Somit sind die Rollen je nach Situation zu integrieren. In der Konsequenz bedeutet das systemische Denken aber auch, mehr in Prozessen und weniger in Funktionen zu denken. Beispiel: Am Rekrutierungsprozess sind neben Vertretern der Personalabteilung in der Regel zusätzlich die einstellende Führungskraft sowie weitere interne und externe Dienstleister (wie Rechtsabteilung und Personalberater) beteiligt. Nur gemeinsam verhelfen sie dem Prozess zum Erfolg. Nicht die Personalabteilung steht im Fokus, sondern die gesamte Organisation und ihr Umfeld mit allen relevanten Wechselwirkungen und Zusammenhängen – sowie (vor allem) den Ergebnissen.

Gerade die Diskussion um das Business Partner-Konzept, aber auch der systemische Blick zeigen, dass ein traditionelles Verständnis des Personalbereichs als Verwalter nicht mehr weiterhilft. Es ist diese Neujustierung des Verhältnisses zwischen Geschäftsführung, Führungskräften und Personalbereich und der Rollen im System, auf die es ankommt. Ein modernes Steuerungs- und Serviceverständnis geht davon aus, dass es einerseits „hoheitliche“ Steuerungsaufgaben (im Auftrag der Geschäftsführung) und andererseits „nutzerorientierte“ Dienstleistungsaufgaben (im Auftrag der Führungskräfte und Mitarbeiter) gibt. In diesem Spannungsfeld bewegt sich die Personalabteilung. Es gilt also, einerseits Standards der Personalpolitik, wie etwa einen einheitlichen Auftritt auf dem Bewerbermarkt oder zentrale Grundlagen für Mitbestimmung und Technologieeinsatz, zu etablieren, andererseits aber flexibel, pragmatisch und geschäftsnah als Dienstleister zu agieren. Dazwischen steht das Rollenbild des „Beraters“. Wenn der Personalleiter steuert oder dient, wird er immer auch ein Stück weit beraten, z. B. durch kluge Fragen, Konzepte oder Interventionen. Der steuernde Personalleiter wird eher Expertenberater sein, d. h. Empfeh-

lungen geben. Der dienende Personalleiter wird vor allem Prozessberater sein, d. h. Andere ermächtigen und unterstützen. Alle Rollen sind dabei aufeinander bezogen und voneinander abhängig – im systemischen Sinne.

---

## Personalmanagement als Teamwork

Für ein modernes Personalmanagement ist außerdem eine *Personalstrategie* wichtig. Sie sorgt für die nötigen Leitplanken und schafft einen Zielrahmen. Dabei gibt es mehrere Möglichkeiten, eine solche Personalstrategie abzuleiten: Die Personalstrategie folgt der Unternehmensstrategie, die Unternehmensstrategie folgt der Personalstrategie oder die Personalstrategie ist integrativer Teil der Strategieentwicklung für das Gesamtunternehmen und alle Teilfunktionen [24]. Hinzu kommt, dass man eine Personalstrategie auch „originär“ entwickeln kann, d. h. ohne auf die Unternehmensstrategie zu schauen. Mit anderen Worten: Nicht alle Ziele und Handlungsfelder der Personalstrategie können aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden. In der Praxis ist es oft eine Mischung. Generell empfehlen wir, die Personalstrategie immer mit den Führungskräften selbst zu entwickeln – damit sie nicht eine reine Strategie des Personalbereichs bleibt, sondern für das Gesamtunternehmen handlungsleitend wird.

In diesem Sinne ist ein modernes Personalmanagement auch eine *Gemeinschaftsaufgabe* von Geschäftsführung, Führungskräften und Personalabteilung. Das Thema ist zu wichtig, um es allein der Personalabteilung zu überlassen. Die Arbeitsteilung sollte wie folgt aussehen: Während die Geschäftsführung für die Ziele, Rahmenbedingungen und Standards sorgt und sichtbar als Vorbild und Rollenmodell agiert, sollten die Führungskräfte die Personalprozesse im Kontakt mit den Mitarbeitern umsetzen. Die Personalabteilung ist in diesem Kontext als Vordenker, Mitgestalter Projektmanager, Coach und (vor allem) Methoden-Profi tätig. Außerdem bündelt sie die Informationen und kümmert sich um die Erstellung und Pflege der Dokumentationen. Schon Dave Ulrich sieht diesen „Dreiklang“ als Erfolgsfaktor und schreibt – insbesondere – der Geschäftsführung ins Stammbuch, dass sie in der internen Kommunikation vor allem die Bedeutung „weicher Themen“ wie z. B. den kulturellen Wandel oder den verstärkten Wissenstransfer forcieren solle [25].

Dies passt zu der Anforderung an das Personalmanagement, dass sich *Führungskräfte als Personalentwickler* verstehen sollten. Mehr denn je wird es darauf ankommen, dass Personalabteilungen im engen Schulterschluss mit den Führungskräften eine an den Unternehmenszielen orientierte Personalentwicklung betreiben. Allein die höhere Lerngeschwindigkeit in der globalisierten und digitalisierten Wissensgesellschaft legt nahe, dass hier alle Beteiligten – auch der Lernende – an einem Strang ziehen müssen. Die Personalentwicklung muss sich vom Gießkannenprinzip à la „Jeder Mitarbeiter darf sich ein nettes Seminar aussuchen“ verabschieden, für mehr Kosten-Nutzen-Transparenz sorgen und einen messbaren Beitrag zum Unternehmensergebnis leisten. Nach Schätzungen findet Lernen ohnehin zu ca. 80 % „on the job“, d. h. am Arbeitsplatz, statt – und dies oft selbst gesteuert und unbewusst. Und dort ist die Führungskraft als Lehrer, Coach und

Entwickler gefragt. Das heißt auch: Bildungsziele und Bildungscontrolling werden wichtiger, und dazu brauchen wir Führungskräfte, die sich abteilungsintern und abteilungsübergreifend als Personalmanager engagieren. Dies muss sich im Zeitbudget, in den Projekten und den Zielvereinbarungen mit Führungskräften niederschlagen. Führungskräfte sind so die ersten Personalmanager des Unternehmens. Wenn wir dies mit dem Business Partner-Konzept für Personalabteilungen verbinden, so lässt sich feststellen, dass beide Seiten – die Fach- und Führungskräfte in der HR-Abteilung und die operativ tätigen Führungskräfte – ihr Rollenverständnis, ihr Aufgabenportfolio und ihre Prioritätensetzung überdenken müssen. Der Faktor Mensch wird bedeutsamer, und das hat konkrete Konsequenzen für die Alltagsarbeit.

---

## Immaterielle Ressourcen erschließen

Der nächste Punkt ist: Der Personalbereich und alle Personalverantwortlichen sollten zur *Wertschöpfung* der eigenen Firma beitragen. Das heißt, sie schaffen Mehrwert durch Transformation und eine (messbare) Eigenleistung [26]. Wie wird dies erreicht und überprüft? Zunächst sollten wir den Mut aufbringen, uns mit dem Thema zu befassen, und nicht sofort abwiegeln, dass die Personalarbeit nicht in Zahlen auszudrücken sei. Es gibt mittlerweile eine Menge Forschung zu den Aspekten „Immaterielle Vermögenswerte“ und „Humankapital“ [27], die uns weiterhilft und unsere Sinne schärft. Ich habe den Begriff auf Englisch („intangible assets“) bereits 1997 zum ersten Mal vom damaligen McKinsey-Chef Herbert Henzler gehört. Die Bedeutung der Unternehmens- oder Produktmarke, die Gestaltung der Beziehungen zu den Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Bewerbern und der Gesellschaft, der Aufbau von Netzwerken, Kooperationen und Allianzen, der Wert des Wissens und der Kompetenzen der Mitarbeiter – in Zukunft wird es für Unternehmen entscheidend sein, sich der Bedeutung ihrer immateriellen Ressourcen bewusster zu werden und sie als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

Mit diesen Entwicklungen gewinnt auch die Messbarkeit von Personal an Bedeutung. Die Redewendung „Was du nicht messen kannst, kannst du nicht managen“ hat sich inzwischen auch im Personalbereich durchgesetzt. Neben der retrospektiven Kontrolle geht es im Personalcontrolling vor allem um Planung, Steuerung, Information, Koordination und Entscheidungshilfen. Kennzahlen stellen hierbei für Geschäftsführer, Führungskräfte oder Personalmanager das Fundament des Personalcontrollings dar. Entscheidend ist, dass die richtigen Kennzahlen im richtigen Kontext verwendet werden und nicht zum Selbstzweck degenerieren. Relevant ist heute, dass Output-Kennzahlen gegenüber Input-Kennzahlen an Bedeutung gewonnen haben. Dazu ein Beispiel: Wenn wir den Nutzen von Weiterbildung messen wollen, sollten wir nicht – wie oft geschehen – die investierte Euro-Summe pro Mitarbeiter und Jahr oder die Zahl der Arbeitertage zum Maßstab nehmen (Input), sondern darauf schauen, ob sich die Service-Qualität oder die Abwicklung von Projekten im Job verbessert hat, der Anteil ungewollter Fluktuationen zurückgeht oder es mehr Leistungs- und Potenzialträger in den Abteilungen und damit mehr interne Be-

förderungen gibt (Output). Generell muss die Wertschöpfung an die Ziele des Unternehmens und des Personalmanagements gekoppelt werden. Erst dann sehen wir Soll-Ist-Abweichungen und erkennen, was die richtigen Kennzahlen sind, bzw. vermeiden, bloße „Daten-Friedhöfe“ zu generieren.

Tue Gutes und rede darüber: Viele Manager, gerade deutscher Herkunft, gehen immer noch davon aus, dass es ausreicht, eine gute Arbeit abzuliefern und gelegentlich dem eigenen Chef Bericht zu erstatten. Information, Kommunikation und Feedback werden auf das absolut Notwendige reduziert. Dabei gehört die offensive und zugleich authentische *Vermarktung von Personen und Themen* zur modernen Unternehmensführung zum Geschäft dazu. Nach innen gerichtet geht es darum, Führungskräfte, Kollegen und Mitarbeiter von der Richtigkeit des eigenen Tuns zu überzeugen. Nach außen sollten alle Anspruchsgruppen des Unternehmens – vom Eigentümer über den Bewerber zum Dienstleister – über alle Medien im Dialog angesprochen werden. Dies sollte einfach, beharrlich und redundant erfolgen, damit sich Botschaften wirklich festigen.

Idealerweise wird so die Marke des Unternehmens über Personalmanagement-Aspekte gestärkt, und der Personalbereich selbst kann zur Marke (z. B. für Exzellenz, Service und Qualität) werden. Der Marketingexperte Hermann H. Wala hat hierzu sieben Leitfragen für eine so genannte „Wir-Marke“ entwickelt: Übernehmen Sie Verantwortung für Ihre Marke – und inwiefern? Zeigen Sie, für welche Werte Sie stehen? Welche Emotionen befriedigen Sie? Welche Geschichte(n) können Sie erzählen? Wie schaffen Sie Vertrauen und stehen (auch) zu Ihren Fehlern? Wie können Sie Ihre Kunden immer wieder positiv überraschen? Lässt sich Ihre Markenidentität in einem Satz zusammenfassen? [28]

Der Aufbau und die Pflege menschlicher Beziehungen sind das A und O in erfolgreichen Unternehmen. Dies gilt nicht nur in Bezug auf Kunden, sondern auch auf Lieferanten, Dienstleister, Interimsmanager, Freelancer, Bewerber, Banken, Behörden, Verbände und – nicht zuletzt – die Medien. Ein noch weitgehend unterschätztes Thema in Organisationen ist daher die systematische *Pflege interner und externer Netzwerke*. Fragen wie „Was kann ich für Sie tun, um Ihnen Ihren Job oder Ihr Leben leichter zu machen?“ oder „Wie kann ich Ihnen helfen?“ tragen dazu bei, das eigene Netzwerk von Unterstützern zu stärken und zu erweitern. Denn: Menschen, denen Sie helfen, werden automatisch auch Ihnen helfen wollen. Ein Unternehmen, gerade der Personalbereich, sollte Möglichkeiten schaffen, um gegenseitige Unterstützung anzuerkennen und zu belohnen. Dies ist übrigens in erster Linie ein Thema für den persönlichen Kontakt. Soziale Medien wie Xing, Twitter und Facebook sollten dabei nur unterstützend eingesetzt werden [29].

---

## Die richtigen Dinge tun und lassen

Wie bei jedem anderen strategischen Thema kommt es nicht darauf an, alles zu machen, sondern die richtigen Schwerpunkte zu setzen: Was sind unsere Schlüsselaufgaben im Personalmanagement? Was sind die größten „Brennpunkte“ und „Baustellen“? Was schafft den höchsten Mehrwert mit dem geringsten Aufwand? Welche Tätigkeiten und

Projekte sollte die Personalabteilung künftig nicht mehr machen? Welche Leistungen können auch ausgelagert werden – an Dienstleister, Berater, Trainer, Coaches, andere Abteilungen, eigene Führungskräfte?

Ein modernes Personalmanagement konzentriert sich auf die wesentlichen Treiber des Erfolgs und verabschiedet sich von vielen Aufgaben. Zur Erinnerung: Sich vom Verwalter zum Gestalter zu entwickeln, bedeutet, nicht nur (passiver) Dienstleister zu sein, sondern auch und zunehmend (aktiver) Berater und Coach für die Geschäftsleitung und die Führungskräfte. Dies setzt voraus, dass die Personalabteilung im Einvernehmen mit der Unternehmensspitze „loslassen“ sollte und dafür gezielte und mutige Entscheidungen treffen muss.

In diesem Buch finden Sie als Leser alles, was man wissen muss, um im Rahmen der Unternehmensführung ein modernes Personalmanagement erfolgreich umzusetzen. Die folgenden Kapitel behandeln fünf Handlungsfelder aus Personal- und Führungssicht. Hierfür haben wir die klassischen Gliederungen von Personal-Handbüchern aufgegeben, denn diese orientieren sich unseres Erachtens eher an der Sichtweise von Personalleitern. Stattdessen haben wir uns auf eine strategisch-systemische Perspektive konzentriert und uns gefragt: Wenn Vorstände oder Geschäftsführer, Führungskräfte und Personalleiter die Organisation der Zukunft ins Visier nehmen, sich mit Unternehmens- und Personalstrategien befassen, sich ihre Kern- und Unterstützungsprozesse anschauen, Mehrwert für den Kunden schaffen und dabei die operative „Bodenhaftung“ behalten wollen, welche Handlungsfelder sollten sie dann kennen, beherrschen und angehen? Dabei gilt: Keine Angst vor den „weichen“ Faktoren des Unternehmenserfolgs, die in Wirklichkeit die besonders „harten“ sind.

Nicht aus Zufall, sondern aus Notwendigkeit sind unter diesen fünf Handlungsfeldern auf den ersten Blick nur zwei typische Personalthemen. Das zeigt, wie sehr das Personalmanagement im Wandel begriffen ist. Im Einzelnen handelt es sich um diese fünf Handlungsfelder für Geschäftsführer, Führungskräfte und Personalleiter:

- *Strategie*: Personalmanagement dient der Klärung und Umsetzung der Unternehmensziele und der Schaffung der dafür notwendigen Voraussetzungen und Ressourcen.
- *Organisation*: Personalmanagement kümmert sich um die Effektivität und Effizienz der Strukturen und Prozesse und die Beseitigung von „Engpässen“.
- *Führung*: Personalmanagement bindet die Führungskräfte aktiv in die relevanten Aktivitäten und Projekte ein und sorgt für eine exzellente Führungsqualität und -kultur.
- *Personalentwicklung*: Personalmanagement ist für die Bereitstellung der erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen und für die Transparenz von Leistungen und Potenzialen der Mitarbeiter verantwortlich.
- *Personalsteuerung*: Personalmanagement ermöglicht einfache und wirksame Personalprozesse im Bereich Administration und misst regelmäßig die Ist-Soll-Abweichungen bezüglich der Unternehmens- und Personalziele.

Drei von fünf Handlungsfeldern sind auf den ersten Blick nicht klassisch im Fokus von Personalmanagern. Das sollte sich ändern. Erfolgskritisch ist, dass sie vom externen Kunden her denken, die Führungskräfte frühzeitig einbeziehen und Aufgaben und Projekte mit Konsequenz, Beharrungsvermögen und Gelassenheit umsetzen.

---

## Was dieses Buch bietet und was nicht

Unser Anliegen war, kein akademisches Lehrbuch zu schreiben. Wir wollten auch kein Praxisbuch abliefern, das nur aus Anekdoten und „Wunderwaffen“ besteht, aber keine Strategien und Konzepte enthält. Insofern versuchen wir einen Spagat. Dieses Buch soll vor allen Dingen ein Buch sein, das Geschäftsführer, Führungskräfte und Personalmanager für ihre praktische Arbeit verwenden können, das fundiert aufbereitet ist, neue Perspektiven eröffnet, Lust auf Umsetzung macht und darüber hinaus den Blick auf das Wesentliche ermöglicht. Seine Struktur basiert auf drei Kernelementen:

- Wir liefern *Konzepte* – in kompakter Form, mit Blick für die wichtigsten Aspekte und zur Reduktion von Komplexität.
- Wir präsentieren *Praxisbeispiele* – direkt aus den Unternehmen, von innovativen Personalmanagern und als Anwendungshilfen.
- Wir stellen *Checklisten* bereit – mit Kernfragen, zur Selbsteinschätzung und als Ausgangspunkt für eigene Veränderungsschritte.

Ob Sie das Buch von vorn bis hinten durchlesen, sich nur einzelne Aufsätze herauspicken oder vor allem die Checklisten nutzen – es soll Sie dabei unterstützen, Ihren eigenen Weg zu finden, ganz im Sinne des systemischen Denkens. „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“, soll der Organisationssoziologe Kurt Lewin einmal gesagt haben. Daher habe ich auch eigene konzeptionelle Ideen in das Buch eingearbeitet. Nach Studium und wissenschaftlicher Tätigkeit habe ich als Dozent, persönlicher Referent eines Vorstandsvorsitzenden, Personalentwickler, Personalleiter und Führungskraft sowie als Berater, Coach und Unternehmer vielfältige Erfahrungen und Erkenntnisse gewonnen.

Das Zusammenfließen von konzeptionellen Fähigkeiten und praktischen Erfahrungen zeichnet auch die Beiträge der zahlreichen Autoren aus. Besonders dankbar bin ich daher, dass sich so viele Experten an diesem Buchprojekt beteiligt haben. Mein besonderer Dank gilt auch meinen Klienten und Geschäftspartnern – ohne sie hätte ich nicht den Stoff gehabt, aus dem das Buch gemacht ist, und auch nicht die nötige Inspiration, ein solches Projekt anzugehen. Als ich 2004 einen Vortrag über „Personal als strategischer Partner“ bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung in Frankfurt gehalten habe, wusste ich, dass ich mein Thema gefunden hatte: Modernes Personalmanagement ermöglichen und gestalten.

Wichtige Weggefährten, die mir Impulse gegeben haben und von denen ich lernen konnte, waren: Stephan Barlet, Oliver Best, Prof. Dr. Hubert Burda, Petra Esch, Prof. Dr. Herbert Henzler, Stefan Lauer, Daniel F. Pinnow, Dr. Peter Schneider, Werner Höck, Christoph Zeckra. Und nicht zuletzt möchte ich Dave Ulrich erwähnen, den ich erstmalig Ende der 1990er-Jahre hörte und bei dem ich 2010 nochmals eine Fortbildung gemacht habe. Ich danke meinen festen und freien Mitarbeitern Markus Bankl, Jeannine Hertel, Katrin Kreil, Michael Neumann und Martin Vaßen für ihre Hilfe bei Recherchen und Zusammenfassungen sowie für ihr Feedback. Jessica Upmeier hat sich um die Formalien rund um das Manuskript hervorragend gekümmert – dafür ebenfalls vielen Dank. Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Frau Dagmar Rosenberger, professionelle Lektorin und Redakteurin, für ihr Verständnis, ihren Zuspruch, für den Gedankenaustausch und das Gegenlesen der Texte. Und nicht zuletzt danke ich Ulrike Vetter und Sabine Bernatz vom Springer Gabler-Verlag für ihre motivierende Art, ihre Empfehlungen und ihre Geduld während der langen Phase der Bucherstellung.

Ein neues Denken im Personalmanagement – das ist die Mission dieses Buches. Wir möchten Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte, Personalleiter, HR Business Partner, Personalreferenten, Personalentwickler, Betriebsräte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Studierende einladen, unsere Vision eines modernen Personalmanagements kennen zu lernen und diese Vision mit uns zusammen umzusetzen. Ich freue mich auf das Feedback von möglichst vielen Lesern. Dazu steht unsere Plattform [www.modernes-personalmanagement.de](http://www.modernes-personalmanagement.de) zur Verfügung. Dort wird es auch regelmäßig neue Umsetzungsbeispiele, Tools zur Selbstdiagnose sowie Hilfen für die Realisierung in ihrem Unternehmen geben.



Wiesbaden, Deutschland  
im Oktober 2013

Bernhard Rosenberger

---

## Literatur

1. Olfert, Klaus (2005): Personalwirtschaft. 11. Aufl. Ludwigshafen: Kiehl, S. 24.
2. Vgl. Hammonds, Keith H. (2005): Why We Hate HR. In: Fast Company Heft 97, S. 40–47.
3. Riedel, Hergen (27.08.2003): Die Angst der Personaler. In: handelsblatt.com. URL <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/nur-jeder-sechste->

[manager-meint-dass-personalabteilungen-werte-schoepfen-die-angst-der-personaler/2268696.html](http://manager-meint-dass-personalabteilungen-werte-schoepfen-die-angst-der-personaler/2268696.html) [19.07.2013].

4. Vgl. Ulrich, Dave (1996): *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Ulrich, Dave (1998): *Das neue Personalwesen: Mitgestalter der Unternehmenszukunft*. In: *Harvard Business Manager Heft 4 / Jg. 19*, S. 59–69, S. 60.
6. Vgl. u. a. Bassie, Laurie; McMurrer, Daniel (2007): *Die klügere Personalarbeit*. In: *Harvard Business Manager Heft 9 / Jg. 29*, S. 34–46. Gmür, Markus; Thommen, Jean-Paul (2006): *Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement*. Zürich: Versus. Granados, Alcira; Erhardt, Götz (2012): *Corporate Agility Organization – Personalarbeit der Zukunft: Wertschöpfende Personalmanagementprozesse im Unternehmen verankern*. Wiesbaden: Springer Gabler. Hayrapetian, Boris (2012): *Von Dave zu Hans Ulrich: Handlungsempfehlungen für die Kompetenzentwicklung von HR Business Partnern*. Köln: Trainerverlag. Moll, Leif E. (2012): *Strategische Erfolgsfaktoren von Shared Services im Personalbereich: Eine praxisorientierte Analyse zur wertorientierten Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler. PricewaterhouseCoopers (2011): *Personalmanagement im Wandel. Eine Untersuchung zum HR-Businesspartner-Modell*. Hamburg. Schönenberg, Ulrich (2010): *Prozessexzellenz im HR-Management. Professionelle Prozesse mit HR-Management Maturity Model*. Berlin, Heidelberg: Springer.
7. Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hg., 2009): *Integriertes Personalmanagement in der Praxis. Prozesse und professionelle Standards*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
8. Vgl. Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne (2005): *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business Press. Ulrich, Dave u. a. (2009): *HR Transformation*. New York: McGraw-Hill. Ulrich, Dave u. a. (2012): *HR from the outside in. Six competencies for the future of human resources*. New York: McGraw-Hill.
9. Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne (2005): *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business Press, S. 281.
10. Vgl. Ernst & Young (2013): *Growing Beyond: Wachstum – was erfolgreiche Unternehmen besser machen*. London. IBM Institute for Business Value (2012): *Führen durch Vernetzung: Ergebnisse der Global Chief Executive Officer Studie*. Armonk. McKinsey & Company (2013): *Die Goldenen Zwanziger: Wie Deutschland die Herausforderungen des nächsten Jahrzehnts meistern kann*. Düsseldorf.
11. Vgl. Gloger, Axel (2012): *Über\_Morgen. Was Ihr Unternehmen in Zukunft erfolgreich macht*. Wien: Linde, S. 7.
12. Capgemini (2011): *HR-Barometer 2011: Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit*. Berlin. Capgemini (2012): *Change Management 2012: Digitale Revolution: Ist Change Management mutig genug für die Zukunft?* Berlin. Kienbaum Management Consultants GmbH (2012): *HR-Trendstudie 2012: Schneller, höher, weiter: HRM in volatilen Märkten*. Gumpersbach. Lünendonk; KPMG (2012): *Trendstudie 2012 – Herausforderung Human Resources: Kompetenz im Thema, Komplexität im*

- Blick. Kaufbeuren. PricewaterhouseCoopers (2011): Demografiemanagement 2011. Frankfurt a. M. The Boston Consulting Group (2012): Creating People Advantage 2012. Boston.
13. Bormann, Hans-Werner (2013): Mega-Trends im Change Management. Wachsende Komplexität führt zum Sinnüberschuss. In: Organisationsentwicklung Heft 1, S. 92. Siehe auch Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.; Fachverband Change Management (2012): Whitepaper „Trends im Change Management“. Bonn.
  14. Vgl. Grünewald, Stephan (2012): Die erschöpfte Gesellschaft. Warum Deutschland neu träumen muss. Frankfurt a. M.: Campus. Schirmacher, Frank (2009): Payback. Warum wir im Informationszeitalter gezwungen sind zu tun, was wir nicht tun wollen, und wie wir die Kontrolle über unser Denken zurückgewinnen. München: Blessing. Seiwert, Lothar (2011): Ausgetickt. Lieber selbstbestimmt als fremdgesteuert. Abschied vom Zeitmanagement. München: Ariston.
  15. Opaschowski, Horst W. (2012): „Die Arbeitswelt wird weiblicher.“ Interview mit Petra Jauch zur Studie „Deutschland 2030“. In: Wirtschaft und Weiterbildung Heft 9, S. 52–53.
  16. Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 5. Aufl. Frankfurt a. M.: Campus, S. 15.
  17. Montgomery, Cynthia A. (2012): How strategists lead. In: McKinsey Quarterly Heft 3, S. 67–73, S. 70.
  18. Sawtschenko, Peter (2008): 30 Minuten für die erfolgreiche Positionierung. Offenbach: Gabal.
  19. Simon, Fritz B. (2011): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer, S. 29.
  20. Pinnow, Daniel F. (2011): Unternehmensorganisationen der Zukunft. Erfolgreich durch systemische Führung. Frankfurt a. M.: Campus, S. 171.
  21. Vgl. auch Günther Bamberger (2001): Lösungsorientierte Beratung. 2. Aufl. Weinheim u. a.: Beltz. Foerster, Heinz von (2006): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. 7. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer. Königswieser, Roswitha; Exner, Alexander (2001): Systemische Interventionen. 6. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta. Königswieser, Roswitha; Hillebrand, Martin (2011): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 6. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer. Watzlawick, Paul (2008): Anleitung zum Unglücklichsein. 7. Aufl. München u. a.: Piper.
  22. Pinnow, Daniel F.; Höhn, Alexander; Rosenberger, Bernhard (2003): Vorsicht Entwicklung. Was Sie schon immer über Führung und Change Management wissen wollten. Leonberg: Rosenberger.
  23. Königswieser, Roswitha; Hillebrand, Martin (2011): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 6. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer, S. 20.
  24. Vgl. Meiffert, Matthias T. (Hg., 2010): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 20–21.
  25. Ulrich, Dave (1998): Das neue Personalwesen: Mitgestalter der Unternehmenszukunft. In: Harvard Business Manager Heft 4 / Jg. 19, S. 59–69, S. 60.

26. Vgl. Bach, Norbert u. a. (2012): Wertschöpfungsorientierte Organisation. Architekturen – Prozesse – Strukturen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3.
27. Vgl. Dillerup, Ralf; Stoi, Roman (2013): Unternehmensführung. 4. Aufl. München: Vahlen. Pawlowsky, Peter; Edvinsson, Leif (Hg., 2012): Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit: Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler. Scholz, Christian; Stein, Volker; Bechtel, Roman (2011): Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. 3. Aufl. München: Wolters Kluwer.
28. Vgl. Wala, Hermann H. (2011): Meine Marke. Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht. München: Redline.
29. Vgl. Barber, Kevin (2012): Die Zeit ist reif für einen CNO (Chief Networking Officer). In: Führungsimpulse: Aktuelles von Rosenberger & Partner, Ausgabe Mai. Donovan, Michelle R.; Misner, Ivan R. (2010): Die 29 %-Lösung. München: Utz. Grant, Adam (2013): Givers take all: The hidden dimension of corporate culture. In: McKinsey Quarterly Heft 2, S. 52–65. Scheler, Uwe (2005): Erfolgsfaktor Networking. Mit Beziehungsmotivation die richtigen Kontakte knüpfen, pflegen und nutzen. München: Piper. Trost, Armin (2012): Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. Berlin: Springer.