

Personal definieren

Aufgaben des Personalmanagements  
verstehen

Die Dynamik des Personalmanagements  
erkennen

## Kapitel 1

# Wie Personalmanagement dem Unternehmen dient

**M**öchten Sie in das Personalmanagement einsteigen? Ich kann Sie nur dazu ermutigen. Zunächst erkläre ich, was Personal ist, damit dann geklärt werden kann, welche Ziele das Personalmanagement hat.



Natürlich handelt das gesamte Buch vom Personalmanagement, sodass dieser Einstieg erst einmal nur das Wichtigste betont. Aber ich möchte Ihnen deutlich machen, dass Sie bereits an dieser Stelle mit Ihrer Gestaltung von Personalarbeit beginnen: Denn abhängig von der Perspektive, die Sie im Hinblick auf das Personalmanagement einnehmen, geben Sie Ihrem Personalmanagement von vornherein eine persönliche Note.

Im Gesamtzusammenhang von Unternehmen nimmt das Personalmanagement traditionell eine unterstützende Funktion wahr. Dies ändert sich jedoch derzeit: Immer stärker stößt das Personalmanagement Schritt für Schritt auch in die Unternehmensführung vor und übernimmt dort Verantwortung. Wer diese Verantwortung trägt, werden Sie im Folgenden genauso erfahren wie die Gründe und die Stufen dieser Modernisierung.

## Personal im Unternehmen

Das Personalmanagement deckt ein eigenständiges Aufgabengebiet ab, das keine andere betriebliche Funktion bearbeitet: Es kümmert sich um das Personal, also um einen ganz besonderen Produktionsfaktor.

## Überraschende Begriffsvielfalt für Personal

Leichte Frage zum Start: Was eigentlich ist Personal? Ganz einfach, werden Sie sagen, Personal, das sind die Menschen im Unternehmen. Und ganz verkehrt liegen Sie damit nicht.

Doch schon wird es kompliziert:

- ✓ Ist Personal die Summe der *Menschen*, dann zählt zunächst das bloße Vorhandensein von Personen. Im ähnlichen Sinne deutet das Wort »Belegschaft« an, dass es um eine möglichst vollständige Belegung des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze mit Menschen geht. Im Hinblick auf Menschen würden sich zumindest philosophisch orientierte Betrachter zunächst fragen, ob das Wichtige für das Personalmanagement der Körper ist oder der Geist oder beides. Ein Personalmanager, der sich auf Menschen ausrichtet, müsste dementsprechend zunächst für sich klären, welches Menschenbild er hat, wie er also ganz allgemein Menschen und deren Besonderheiten sieht und wie er damit umgehen will.
- ✓ Ist Personal die Summe der *Persönlichkeiten*, so rückt das Individuum mit seinem Verhalten in den Vordergrund: Ein Personalmanager weiß, dass er es mit Subjektivität, Emotionen und Intuition zu tun haben wird – und wenn er alle Persönlichkeiten zusammengefasst als Kollektiv betrachtet, mit kollektiven Werten, also mit der Unternehmenskultur. Da ist der Psychologe im Personalmanager gefragt.
- ✓ Ist Personal die Summe der *Rollen*, so lassen sich hierzu Angestellte, Arbeiter und Führungskräfte unterscheiden. Wer darf entscheiden, wer muss gehorchen? Die Frage von »oben und unten« stellt sich, und schon gerät das gesamte organisationale Rollengefüge eines Unternehmens mit den Stellen und Instanzen ins Blickfeld des Personalmanagements.
- ✓ Ist Personal die Summe aus *Produktionsfaktoren*, so sieht man Personal als Ressource an: Neben »Kapital« (also vor allem Geld und Sachkapital wie die Maschinen) gibt es in der klassischen Betriebswirtschaftslehre noch den »Boden« (also vor allem Grundstücke und Gebäude) und eben die »Arbeit«. Dieser Produktionsfaktor unterteilt sich in die ausführende Arbeit und in die, die Entscheidungen trifft (hier spricht man vom dispositiven Faktor). Heutzutage kommt noch der Produktionsfaktor Wissen dazu. Auf jeden Fall geht es gleich immer um Investitionen, denn Produktionsfaktoren sind nicht kostenlos zu bekommen.
- ✓ Ist Personal die Summe aus *Vermögenswerten*, dann liegt die Sichtweise auf dem, was ein Unternehmen an wertvollen Personen angesammelt und – etwa durch Weiterbildung – wertvoller gemacht hat. Man spricht dann vom »Humanvermögen« und tut ein wenig so, als »gehöre« das Personal dem Unternehmen. In der heutigen Zeit ist Personal allerdings mobiler, als es sich Unternehmen wünschen, und manchmal läuft es einem Unternehmen einfach weg. Hinzu kommt, dass neuerdings auch Personal im Unternehmen mitwirkt, das dem Unternehmen überhaupt nicht gehört, zum Beispiel Zeitarbeitnehmer oder Unternehmensberater.
- ✓ Ist Personal die Summe aus *Datensätzen*, dann freut sich deren Verwalter: In Personalakten und Excel-Tabellen müssen für jeden Arbeitenden alle möglichen Daten gesammelt und aktuell gehalten werden; die Mitarbeiter werden zu einer Personalnummer.

- ✓ Ist Personal die Summe aus *Wertschöpfungspotenzialen*, dann sieht man auf die Möglichkeiten, die im Personal stecken, also auf das, was die Mitarbeiter letztlich leisten und erwirtschaften könnten. In diesem Zusammenhang ist von »Humankapital« die Rede, das zur Wertschöpfung eingesetzt wird. Relevanter als die bloße Zahl der Personen werden hier die sogenannten »weichen Faktoren«, also die Leistungsbereitschaft, die Motivation oder die Bereitschaft, bei einem Unternehmen zu bleiben.

Nun wird es doch wieder einfach: Personal ist natürlich gleichzeitig alles zusammen.



Als Leser dieses Buches werden Sie schließlich in der Lage sein, virtuos mit den verschiedenen Bedeutungen des Begriffs Personal umzugehen und den unterschiedlichen Anforderungen jeder der Sichtweisen gerecht zu werden. Vielleicht bevorzugen Sie ja wie ich für das Personal das Wort *Mitarbeiter* – denn hiermit wird ausgedrückt, dass eine Person Teil eines gemeinschaftlichen Arbeitszusammenhangs ist.

## Die Funktion, die das Personal managt

*Personalmanagement* ist die betriebliche Funktion, die sich verantwortlich mit dem Personal von Unternehmen beschäftigt und für dessen Arbeit die unternehmensbezogen sinnvollen Rahmenbedingungen schafft.

Unabhängig davon, ob es durch eine eigene Abteilung in Großunternehmen oder nur durch eine oder wenige Personen in kleinen oder mittelgroßen Unternehmen bewältigt wird:

- ✓ Personalmanagement soll durch seine Kompetenzen dafür sorgen, dass genügend Mitarbeiter mit ausreichender Qualifikation und hohem Leistungspotenzial für die Unternehmensaufgaben zur Verfügung stehen.
- ✓ Personalmanagement soll verhindern, dass vor allem gut qualifizierte Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.
- ✓ Personalmanagement soll dem Unternehmen in einer Zeit des Innovations- und Qualitätswettbewerbs nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf seinen Märkten erschließen.
- ✓ Personalmanagement soll die personellen Ressourcen des Unternehmens – und indirekt das gesamte Unternehmen – durch ruhige wie auch durch wirtschaftlich turbulente Zeiten steuern.



Das Personalmanagement samt personeller Führung ist eine zentrale Unternehmensüberlebensfunktion. Es trifft Entscheidungen, die unmittelbar mit Menschen im Unternehmen zu tun haben. Seine Entscheidungen wirken sich auf Menschen aus, und damit trägt es die Verantwortung dafür, dass die Entscheidungen gut sind und sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter Nutzen stiften.

## Wie sich Personalmanagement und Organisationsaufgaben verzahnen

Als Einstieg in die schrittweise Entwicklung des Personalmanagements bietet sich die Frage nach dem »Was« an: Was für Aufgaben werden durch diese Funktion im Zeitablauf wahrgenommen, welche Inhalte stehen jeweils im Mittelpunkt?

Die Inhalte des Personalmanagements konzentrierten sich bis in die 1980er-Jahre hinein auf einen traditionellen Kern an Aufgaben. Der bestand aus den ursprünglichen Handlungsfeldern der Personalarbeit:

- ✓ der Personalplanung (Bestandsanalyse und Bedarfsbestimmung),
- ✓ der Personalbeschaffung und dem Personaleinsatz,
- ✓ der Personalführung und Personalentwicklung,
- ✓ der Personalentlohnung und
- ✓ der Personalfreisetzung.

Daneben stand als nahe Verwandte die klassische Organisationsfunktion, die Aufgaben der Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle wahrnahm, vor allem konzentriert auf die Strukturierung des Unternehmens (Aufbauorganisation) und die Leistungserstellungsprozesse (Ablauforganisation).

Später und besonders im Laufe der 1990er-Jahre erfolgte eine schrittweise Ergänzung der Kernaufgaben des Personalmanagements: In dem Maße, wie Wirtschaft und Umwelt komplexere Aufgaben bereithielten – zu denken ist an neue Technologien wie das Internet, an die europäische und globale Vernetzung von Unternehmen und an einen intensiveren Wettbewerb um Kunden –, entstanden *Querschnittsfunktionen*, die Personalmanagement mit folgenden Bereichen kombinierten:

- ✓ Informationstechnologie,
- ✓ Arbeitsrecht,
- ✓ Marketing,
- ✓ Controlling und
- ✓ Internationalisierungsmanagement.

Parallel hierzu bemühte man sich auf der Seite der Organisationsfunktion um eine feinere Systematisierung der Gestaltungsfelder. Im Rahmen von *multiperspektivischen Ansätzen* erschloss man sich dort neue Themen jenseits der klassischen Organisation, kümmerte sich also neben Aufbau- und Ablauforganisation (»mechanisch«) um folgende Bereiche:

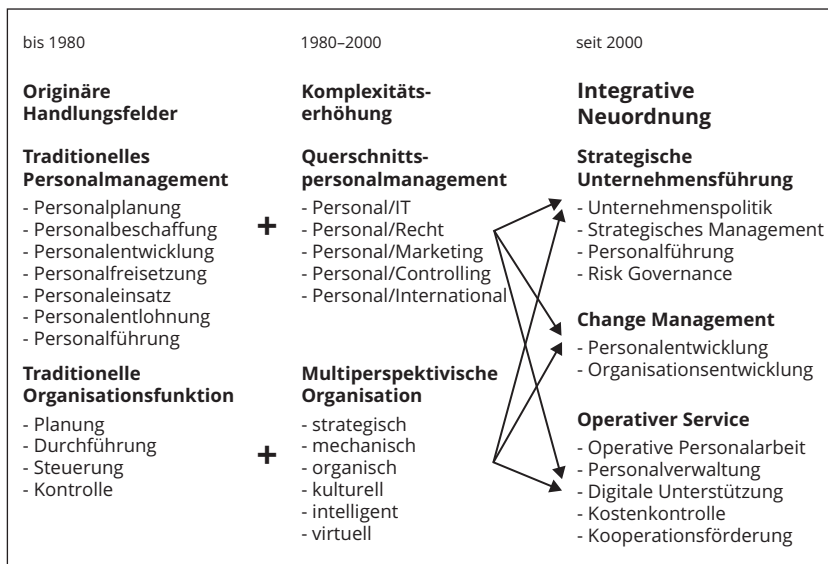
- ✓ die Unternehmensziele (»strategisch«),
- ✓ das Management des Unternehmenswachstums (»organisch«),

- ✓ die Unternehmenskultur (»kulturell«),
- ✓ das Wissensmanagement (»intelligent«) sowie
- ✓ das Management von Unternehmenskooperationen (»virtuell«).

Die bis dahin noch recht deutlich spürbare Trennung zwischen den Funktionen Personalmanagement und Organisation löste sich dann um die Jahrtausendwende auf. Im Zuge einer integrativen Neuordnung beider Funktionen bilden sich drei Bereiche aus:

- ✓ In der *strategischen Unternehmensführung* verzahnen sich Personalmanagement und Organisation mit der Unternehmensführung. Es werden Aufgaben wie die Festlegung von Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie wahrgenommen, und zwar sowohl mit Blick auf den unternehmensexternen Absatzmarkt für die erstellten Leistungen als auch mit Blick auf die unternehmensintern verfügbare Ressourcenausstattung.
- ✓ Ein zweiter Bereich ist das *Change Management* mit dem Schwerpunkt auf Beratungsaktivitäten zum strategischen Wandel, das individuelle Personalentwicklung und kollektive Organisationsentwicklung miteinander verzahnt.
- ✓ Schließlich entsteht als dritter großer Bereich der *operative Service*, in dem es darum geht, mengenmäßig umfangreiche und möglichst standardisierbare Personal- und Organisationsaufgaben wirtschaftlich abzuwickeln. Das geschieht entweder in einem internen Dienstleistungsbereich des Unternehmens oder bei externen Dienstleistern, wobei diese dann mit Steuerungsinformationen versorgt und angemessen überwacht werden müssen.

Abbildung 1.1 fasst diese Entwicklung zusammen.



**Abbildung 1.1:** Verzahnte Entwicklung von Personalmanagement und Organisation

In modernen Unternehmen wird an das Personalmanagement häufig der Wunsch herangetragen, dass es alle neuen Aufgabenbereiche gleichermaßen übernimmt. So soll das Personalmanagement als *Business Partner* (sorry, in der Personalmanagementsprache werden immer diese englischen Begriffe verwendet!) die Unternehmensführung unterstützen, als *Change Agent* den ständigen Wandel begleiten und als *Service Center* ein professioneller interner Dienstleister für Personalmanagement- und Organisationsaufgaben sein.



Bleiben Sie realistisch. All diese Funktionen gleichzeitig werden Sie nur in den seltensten Fällen stemmen können. Sie müssen daher dazu beitragen, dass Ihr Personalmanagement keine übersteigerten Erwartungen weckt und dass es stattdessen eine ehrliche Rolle spielt, die es glaubwürdig einlöst.

## Wer die Personalarbeit verantwortet

Die zweite Frage, die sich zum Verständnis des Personalmanagements stellt, ist die nach dem »Wer«: Wer genau übernimmt die Verantwortung für Personalmanagementaufgaben? Auch hier ist die leichte Antwort »die Personalabteilung« nur ein Teil der Wirklichkeit.

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das ein wenig größer ist und damit auch eine zentrale Personalabteilung hat (über das Personalmanagement in kleinen Unternehmen erfahren Sie in Kapitel 2 mehr). In diesem Unternehmen leiten weitere Linienführungskräfte andere Abteilungen wie etwa die Produktions- oder Vertriebsabteilung und auch Arbeitsgruppen wie Projektteams oder Montageteams. Sie sind in den Arbeitsbereichen, die über das Unternehmen verteilt sind, ebenfalls für personalwirtschaftliche Belange verantwortlich.

Betrachtet man die Entwicklung von Verantwortlichkeiten des Personalmanagements (siehe Abbildung 1.2), so wickelten in den 1980er-Jahren Personalabteilungen die Personalmanagementaufgaben unangefochten allein ab. Sie gaben inhaltliche Grundlinien vor und setzten die Personalführung, die Mitarbeiterkontrolle und die Personalverwaltung um. Dort, wo Aufgaben, vor allem die Personalführung von Mitarbeitern, bereits an Linienführungskräfte delegiert wurden, nahmen die Personalabteilungen dann immer noch von zentraler Warte die Kontrollfunktion wahr und überwachten, ob die Mitarbeiter sich tatsächlich gemäß den Vorstellungen des Unternehmens verhielten.

Im Laufe der 1990er-Jahre veränderte sich dieses Bild. Die Linienführungskräfte wurden immer stärker in die Personalmanagementaufgaben eingebunden. Sie entschieden nun dezentral mit über den Zuschnitt ihrer Abteilungen, über Ressourcen und über Ziele. Auch wurde ihnen mehr an direkter Führungsverantwortung für die Mitarbeiter übertragen, weil man erkannte, dass sich die organisationale Nähe von Führenden und Geführten positiv auf den Führungserfolg auswirkte. Waren vor allem die Kontrollaufgaben und einige Verwaltungsaufgaben auf die Linienführungskräfte übergegangen, konzentrierten sich die Personalabteilungen nun auf die Personalentwicklung von Mitarbeitern, Führungskräften und die Organisationsentwicklung des Unternehmens.

Auch über den Jahrtausendwechsel hinweg setzte sich die Aufgabenverschiebung fort: Während die Kontrollaufgaben der Linienführungskräfte und einige Führungsaufgaben

allmählich auf die Mitarbeiter weiterdelegiert wurden, die sich über den Weg von Zielvereinbarungen und leistungsorientierter Entlohnung selbst hinsichtlich ihrer Leistung kontrollieren konnten und mussten, gingen nun die Personalentwicklungsaufgaben auf die Linienführungskräfte über. Sie sollten die Entwicklungsbedarfe ihrer Mitarbeiter direkt erfassen und auch mehr Verantwortung für die fachliche Qualität ihrer Mitarbeiter übernehmen. Die Personalabteilungen zogen sich aus vielen Einzelentscheidungen zu Karriere und Weiterbildung zurück, standen aber hierzu wie auch zu anderen grundlegenden Fragen zum Umgang mit dem Personal mit Rat zur Verfügung.

Eine nächste Stufe ist die Bewegung seit ungefähr 2010: Erneut verschieben sich Verantwortlichkeiten von den Linienführungskräften in Richtung der Mitarbeiter und gleichzeitig von den Personalabteilungen in Richtung der Linienführungskräfte. Im Hinblick auf die Mitarbeiter wird nun deren bislang dezentral-fremdgesteuerte Personalentwicklung zusätzlich zu einer Selbstentwicklung: Mitarbeiter sollen immer eigenständiger und eigenverantwortlicher die Möglichkeiten ihrer Entwicklung mit dem Unternehmen aushandeln. Letztlich sind sie inzwischen für ihr Lernen selbst verantwortlich. Darüber hinaus sollen sie sich immer selbstständiger über sogenannte *Employee-Self-Service-Systeme*, also intranet-basierte Mitarbeiter-Selbstbedienungssysteme, selbst verwalten. Zur gleichen Zeit geben die Personalabteilungen ihre Ratgeberfunktion an die Linienführungskräfte weiter, die – unterstützt durch ein Managementinformationssystem – den Mitarbeitern unterstützende Impulse zukommen lassen können. Die Personalabteilung wandelt sich dafür zu einem strategischen Business Partner der Unternehmensleitung, begleitet also Wandel- und Anpassungsprozesse im Unternehmen in ihren personalwirtschaftlichen und organisationalen Auswirkungen.

Welche Möglichkeiten der zukünftige Weg des Personalmanagements bringen wird, zeichnet sich bereits ab. Selbst wenn es nicht immer sinnvoll erscheinen mag: Es ist davon auszugehen, dass die Verschiebung weiterer Verantwortlichkeiten von Personalabteilungen auf Linienführungskräfte und von dort aus auf die Mitarbeiter zunächst anhalten wird – allein schon aus Kostengründen. Das Prinzip, nach dem Unternehmen handeln, lautet: Wissen und Information sind eine Holschuld. Daher werden die Mitarbeiter noch stärker verantwortlich gemacht für ihre eigene Informationsversorgung. Die Linienführungskräfte ziehen sich damit aus der systematischen Beratungsfunktion zurück auf die Rolle eines fallweisen Informationsgebers (Coach), werden aber noch stärker als bislang in Anspruch genommen werden, wenn es um ihren unterstützenden Einsatz für die Unternehmensführung geht.

Was allerdings im Zuge dieses jahrzehntelangen *Empowerments* der Mitarbeiter, also deren Erhöhung von Selbstbestimmung und Selbstverantwortlichkeit, für die Personalabteilung an Aufgaben übrig bleiben wird, ist momentan umstritten: Es besteht die Gefahr, dass eine Personalabteilung nicht mehr als Zentralabteilung gebraucht wird und daher deren Reste ausgelagert werden – oder aber ihr gelingt es, neue Aufgaben zu finden und zu übernehmen.



*Personalmanagement für Dummies* zeigt auf, welche neue Vielfalt an Aufgaben sich der Personalabteilung über die bisher verantworteten Aufgaben hinaus erschließen können. Eines ist sicher: Selbst wenn Unternehmen auf ihre Personalabteilungen verzichten sollten – die Aufgaben des Personalmanagements sind unverzichtbar und werden bleiben.

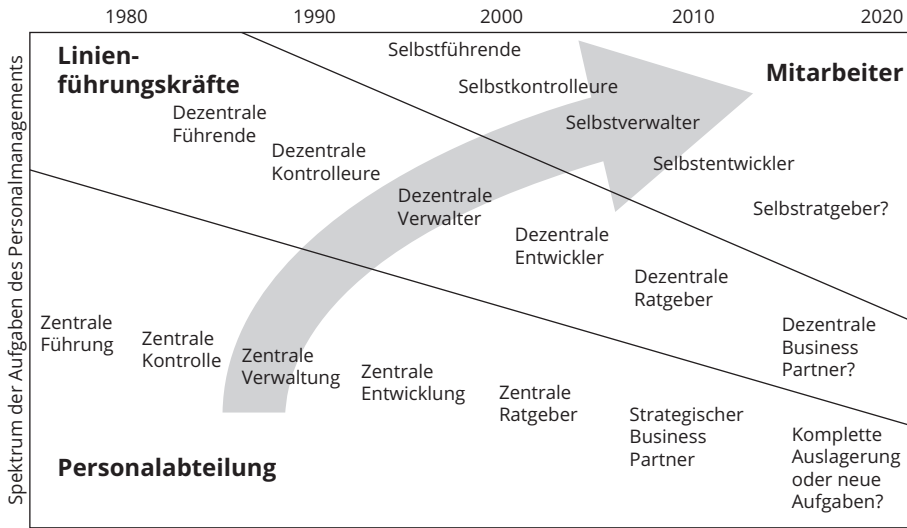


Abbildung 1.2: Verteilung von Personalmanagementaufgaben auf Akteure

## Warum das Personalmanagement immer moderner wird

Eine weitere Frage wird das »Warum« des Personalmanagements sein: Warum tut sich im Personalmanagement so viel? Könnte man sich nicht mal auf einen Kern des Personalmanagements einigen und dann in Ruhe daran arbeiten?

Gerade die Denkrahmen, unter denen die Akteure die Personalmanagementaufgaben begreifen und gestalten wollen, ändern sich ständig – weil sich die Umwelt so schnell ändert. In dem Maße, in dem immer wieder ein anderer externer Druck neue Rahmenbedingungen für das Handeln setzt, verändern sich auch die Auffassungen, was jeweils »modernes Personalmanagement« ist (siehe Tabelle 1.1).

Wenn Sie einen Blick in die Vergangenheit werfen, sehen Sie: Die Personalfunktion ist eine der jüngsten betrieblichen Funktionen, die Eingang in die Betriebswirtschaftslehre an Hochschulen gefunden haben, andere Funktionen wie Kostenrechnung und Produktion gibt es dort schon viel länger. Offensichtlich sind aber die ersten personalwirtschaftlichen Lehrstühle in den 1960er-Jahren »gerade zur rechten Zeit« entstanden, denn seit diesem Zeitpunkt kam dem betrieblichen Personalmanagement, das bis dahin vor allem rein administrativ ausgerichtet war, eine wachsende Bedeutung zu. Auslöser war die damals boomende Wirtschaft und das damit einhergehende Wachstum der Unternehmen.

In den 1970er-Jahren wurde es daher notwendig, modernes Personalmanagement nicht mehr nur als rein intuitiv zu gestaltendes Handlungsfeld zu sehen, sondern als ein strategisch zu managendes Feld, dessen Aktivitäten möglichst im Vorhinein geplant und organisiert werden müssen. In allen traditionellen Kerngebieten des Personalmanagements setzte



Dekade	Neu aufkommender Druck	Modernes Personalmanagement ist ...	Daher liegt der Zukunftsfokus auf ...
1960er		mehr als Improvisation	Personalverwaltung
1970er	Wachstum der Unternehmen	mehr als eine reine Verwaltungsfunktion	Planung/Organisation
1980er	Wirtschaftsdynamik in Deutschland	mehr als eine rein unterstützende Planungsfunktion	Personalentwicklung
1990er	Technologisierung, europäische Einigung, Globalisierung	mehr als eine reine Mitarbeiterentwicklungsfunktion	Strategieentwicklung
2000er	gesellschaftlicher Wertewandel, Kulturvermischung, Vernetzung, weltweiter Wettbewerb	mehr als ein reiner Unternehmensvisionär	Wertschöpfung unter Berücksichtigung der Interessen des Einzelnen
2010er	Wirtschafts- und Finanzkrise, demografische Verschiebungen, Migrationsbewegungen, Digitalisierung	mehr als eine reine Wachstumsfunktion	Diversität
2020er	Klimawandel, wirtschaftspolitische Rückbesinnung auf den Nationalstaat	mehr als eine reine Integrationsfunktion	Nachhaltigkeit, Diskurs über Sinn

**Tabelle 1.1:** Denkfortschritte des Personalmanagements

damals ein erster Professionalisierungsschub ein: Man entwickelte immer neue Erfolg versprechende Instrumente für die Personalarbeit und interessierte sich für die Effizienz des Personalmanagements.

Die 1980er-Jahre brachten mit sich, dass sich modernes Personalmanagement von der reinen Planungs- und Unterstützungsfunktion emanzipieren konnte und ein eigenes zentrales Feld entdeckte – die Personalentwicklung. Hier wollte und konnte die Personalfunktion erstmals systematisch eigene Impulse schaffen, die dem Unternehmen auch in längerfristiger Perspektive einen Nutzen versprachen. Aber auch hier kehrte keine Ruhe ein: Neuer Veränderungsdruck entstand aus der Dynamik der europäischen Einigung und der Globalisierung wie auch aus dem Beginn der flächendeckenden Technologisierung, vor allem mit Computern.

Daher wandelte sich der Denkraum der Akteure des Personalmanagements in den 1990er-Jahren hin zu einem Personalmanagement, das von sich forderte, mehr als eine reine Mitarbeiterentwicklungsfunktion zu sein. Es wollte stattdessen strategischer Motor für die Unternehmensentwicklung werden. In diese Zeit fielen visionäre, zukunftsweisende Ideen wie die *virtuelle Personalabteilung* als Grundmodell für eine Personalarbeit in Unternehmen, deren Außengrenzen immer schwieriger zu bestimmen waren und deren Kooperationen immer stärker zunahmen. Im Zuge der zunehmenden internationalen Wirtschaftsverflechtung entstand in dieser Entwicklungsphase ein neuer Druck aus der Vermischung von Kulturen sowie aus dem gesellschaftlichen Wertewandel.

Das führte dazu, dass in den 2000er-Jahren modernes Personalmanagement mehr sein wollte als eine Funktion, die eine Unternehmensvision nach der anderen entwickelt. Es strebte viel stärker als zuvor an, der Vielfalt der Mitarbeiter gerecht werden zu wollen, und betonte, wie wichtig der einzelne Mensch sei. Kaum absehbar war, mit welcher Geschwindigkeit ein weiterer großer Druck auf die Personalfunktion zukommen würde, der sich aus der technologischen Vernetzung und der wachsenden Konkurrenz auf dem Weltmarkt ergab. Ab circa 2005 begriff sich modernes Personalmanagement daher noch stärker als Wertschöpfungsfunktion, die anderen Wertschöpfungsfunktionen im Unternehmen ebenbürtig sein wollte. Um das Unternehmen im harten Wettbewerb zu behaupten, war die volle Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter gefordert, die ihrerseits nicht immer daran interessiert sind, sich ausschließlich für das Unternehmen einzusetzen. Daher ging es dem Personalmanagement vor allem um die Ausbalancierung von Unternehmensinteressen auf der einen Seite und Mitarbeiterinteressen auf der anderen Seite.

Die 2010er-Jahre standen im Zeichen einer Neuorientierung des Personalmanagements hin zum Gestalter von Diversität. Die Wirtschafts- und Finanzkrise, starke Verschiebungen im demografischen Aufbau der Bevölkerung und dramatische Flüchtlingswellen und Migrationsbewegungen zeigten ihre Wirkungen. Der Glaube an unbegrenztes Wachstum begann zu erodieren, und in Unternehmen wurde damit begonnen, die vorhandenen und neu hinzugekommenen Unterschiedlichkeiten zu integrieren: alt und jung, beheimatet und fremd, arm und reich, ländlich und städtisch und vieles mehr. Das Personalmanagement griff damit das auf, was auch auf der politischen Tagesordnung stand – und das in einer Zeit, in der die Digitalisierung das wirtschaftliche Handeln und die Welt insgesamt immer dynamischer machte.

An der Schwelle zu den 2020er-Jahren zeichnet sich ab, dass die allgemeine Unsicherheit global zunimmt. Die drängendsten Handlungsfelder sind der Klimawandel und wirtschaftspolitisch die Rückbesinnung auf den Nationalstaat, was zu internationalen Handelskonflikten und damit zu einer teilweisen Umkehrung der wirtschaftlichen Globalisierung führt. Der Zukunftsfokus wird auf ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit gelegt, was sich im Personalmanagement durch eine stärkere Personalberichterstattung, die Betonung der *Corporate Social Responsibility* sowie den Beginn der Ermittlung von CO<sub>2</sub>-Fußabdrücken für das Unternehmen und seine Arbeit niederschlägt. Personalmanagement wird zur Nachhaltigkeitsfunktion und organisiert parallel zum politischen Raum den Diskurs über Sinn im Unternehmen.



Fortschritte der Entwicklung des Personalmanagements fallen allerdings nicht vom Himmel. Vielmehr ist es ein ständiges Ringen um Position und Richtung des Personalmanagements. Gerade die Wirtschafts- und Finanzkrise zwischen 2008 und 2010 hat gezeigt, wie schnell sich bei Personalmanagern Zufriedenheit in vollkommene Ratlosigkeit, Massenentlassungen in die händeringende Suche nach Fachkräften und Problemignoranz in Problemdruck verwandeln.