

Karlheinz Schwuchow/Joachim Gutmann (Hrsg.)

# Personalentwicklung

Themen, Trends, Best Practices 2016

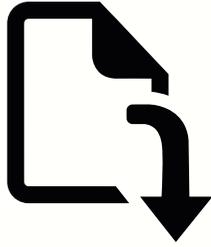
Inklusive  
Special  
**Demografie-  
Management**

**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



## **Ihre Arbeitshilfen zum Download**

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- nationale und internationale Managementstudien
- Anbieterverzeichnis Bildungs- und Beratungsdienstleistungen

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.



# **Personalentwicklung 2016**

Karlheinz Schwuchow  
Joachim Gutmann



# **Personalentwicklung**

Themen, Trends, Best Practices 2016

Karlheinz Schwuchow  
Joachim Gutmann  
(Hrsg.)

Haufe Gruppe  
Freiburg · München

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

Print	ISBN: 978-3-648-06748-2	Bestell-Nr. 14010-0001
EPUB	ISBN: 978-3-648-06749-9	Bestell-Nr. 14010-0100
EPDF	ISBN: 978-3-648-06750-5	Bestell-Nr. 14010-0150

Karlheinz Schwuchow | Joachim Gutmann (Hrsg.)

### **Personalentwicklung — Themen, Trends, Best Practices 2016**

1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Jürgen Fischer

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: Schätzl Druck, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitworte</b>	<b>11</b>
<b>Vorwort der Herausgeber</b>	<b>15</b>
<b>Personalentwicklung: Trends und Zukunftsstrategien</b>	<b>19</b>
<b>HR 2020 – Vom Partner zum Protagonisten</b>	<b>21</b>
Das etwas andere Personalmanagement der Zukunft	23
<i>Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes (Saarbrücken)</i>	
Talent & Development als strategischer Partner des Managements	33
<i>Benedikt Füssel, Deutsche Bank AG (Frankfurt am Main)</i>	
Strategisches Kompetenzmanagement	40
<i>Erich R. Unkrig, Areva GmbH (Erlangen)</i>	
Unternehmensdemokratie von, durch und für Mitunternehmer	50
<i>Heiko Fischer / Angela Maus, Resourceful Humans GmbH (Berlin)</i>	
Aufbau organisationaler Problemlösungskompetenzen durch Personalentwicklung	59
<i>Prof. Dr. Janicke Kirksaeter / Martin Brochhaus / Kerstin Höninger / Marco Pett, Giersiepen GmbH &amp; Co. KG (Radevormwald)</i>	
Literaturtipps	68
Internetlinks	73
Studien	74
<b>HR-Internationalisierung – Jenseits der Auslandsentsendung</b>	<b>75</b>
Personalmanagement in der Globalisierung	77
<i>Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow, Hochschule Bremen (Bremen)</i>	
Global Sourcing – Perspektiven internationaler Personalarbeit	86
<i>Thomas Wessel, Evonik Industries AG (Essen)</i>	
Strategien und Perspektiven globaler Personalentwicklung	93
<i>Christiane Schäfers-Hansch, Weidmüller Interface GmbH &amp; Co. KG (Detmold)</i>	
Grenzüberschreitende Förderung eines lokalen Kompetenzaufbaus	100
<i>Stephan Meier / Denise Mathieu, Audi AG (Ingolstadt)</i>	
Literaturtipps	107
Internetlinks	111
Studien	112

**Management der Personalentwicklung – Herausforderungen und Konzepte 113**

**Wege wirksamer Personalentwicklung –**

**Vom Lernen im Seminar zum Lernen im Unternehmen 115**

Führungskräfteentwicklung: Trends und Herausforderungen 117

*Prof. Dr. Hugo M. Kehr / Dr. Matthias Strasser, TU München (München)*

*Dr. Maika Rawolle, Kienbaum Management Consultants GmbH (Berlin)*

Innovative Lernformen der Zukunft 128

*Jeannette Grund / Susanne Schlanstedt, Metro AG (Düsseldorf)*

Möglichkeiten und Grenzen moderner Lernarchitekturen 137

*Richard Klein, E.ON SE (Essen)*

Online-basierte Lehr- und Lernformen richtig einsetzen 145

*Hans-Peter Maas, Endress+Hauser Messtechnik GmbH & Co.KG (Weil am Rhein)*

Führungskräfteentwicklung neu ausrichten 152

*Alexander Teschke, Mast- Jägermeister SE (Braunschweig)*

External Peer Reflection: Neue Lernformate in der Führungskräfteentwicklung 162

*Dr. Wolfgang Hallama, Munich Re AG (München)*

*Volker Dikoff, BSH Hausgeräte GmbH (München)*

*Andrea Mehde, BSN GmbH Medical GmbH (Hamburg)*

Know-how-Transfer durch informelle Netzwerke unterstützen 174

*Christian Klein / Esther Karpp, Fuchs Petrolub SE (Mannheim)*

Social Learning: Vernetztes Lernen im Unternehmen 178

*Sabine Gori, Credit Suisse AG (Zürich)*

*Dr. Jochen Robes, HQ Interaktive Mediensysteme GmbH (Wiesbaden)*

Literaturtipps 188

Internetlinks 192

Studien 193

**Lernziel Führung und Innovation – Hochleistung auf allen Ebenen 195**

Personal- und Organisationsentwicklung in der Arbeitswelt 4.0 197

*Prof. Dr. Manfred Becker, eo ipso Personal- und Organisationsberatung GmbH (Mainz)*

Personalentwicklung für die Industrie 4.0 206

*Oliver Kössel / Dr. Kathrin Heckner, Wittenstein AG (Igersheim-Harthausen)*

Neuausrichtung der HR-Funktion 214

*Steffen Brinkmann / Torsten Kordon, Continental AG (Hannover)*

Innovationen fördern in einer Zeit tief greifenden Wandels 224

*Rob Schokker / Anja Dondrup, 3M Deutschland GmbH (Neuss)*

Erfahrungswissen im Unternehmen sichern und weitergeben 231

*Dr. C. Benjamin Nakhosteen, ThyssenKrupp Steel Europe AG (Duisburg)*

Intrapreneurship: Königsweg oder Sackgasse betrieblicher Innovationspolitik? 240

*Dr. Thymian Bussemer / Dr. Nari Kahle, Volkswagen AG (Wolfsburg)*

Literaturtipps 247

Internetlinks 252

Studien 253

<b>Personalentwicklung: Zielgruppen, Methoden und Instrumente</b>	<b>255</b>
<b>SPECIAL: Erfolgsfaktor Demografiemanagement</b>	<b>257</b>
Die Herausforderungen des demografischen Wandels	259
<i>Prof. Dr. Victoria Büsch, SRH Hochschule Berlin (Berlin)</i>	
<i>Christian Werner, Scope Group (Berlin)</i>	
<i>Jörg Michel, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, Dortmund)</i>	
Der demografische Wandel: Auswirkungen auf die Wirtschaft	266
<i>Prof. Axel Börsch-Supan, Ph.D., Max-Planck-Institut für Sozialrecht und Sozialpolitik und Technische Universität München (München)</i>	
Demografischer Wandel: Strategische Personalplanung im Unternehmen	271
<i>Dr. Jürgen Tenckhoff, Dr. Tenckhoff GmbH (Hennef)</i>	
<i>Christian Werner, Scope Group (Berlin)</i>	
Employer Branding: Arbeitgeberattraktivität in Zeiten des demografischen Wandels	278
<i>Prof. Dr. Michael Ruf, Hochschule Heilbronn (Heilbronn)</i>	
Unternehmenskultur als Kern der Arbeitgebermarke	284
<i>Corinna Vogt, ING-DiBa AG (Frankfurt/Main)</i>	
Zukunftsfähige Führung mit menschlichem Maß	288
<i>André Schleiter, Bertelsmann Stiftung (Gütersloh)</i>	
Diversity in der Altersstruktur als Chance	293
<i>Matthias Robke, ING-Diba AG (Frankfurt/Main)</i>	
Demografiesensible Qualifizierung: Lernfitness als Schlüsselkompetenz	297
<i>Prof. Dr. Christian Stamov Roßnagel, Jacobs University Bremen (Bremen)</i>	
Qualifizierung im demografischen Wandel	301
<i>Rudolf Kast, Kast Personalmanufaktur (Freiburg/Breisgau)</i>	
Demografischer Wandel und Tarifvertrag in Finnland	305
<i>Prof. Dr. Juhani Ilmarinen, Juhani Ilmarinen Consulting Ltd (Vantaa, Finnland)</i>	
Demografischer Wandel und Tarifvertrag in Deutschland	311
<i>Joachim Gutmann, GLC Glücksburg Consulting AG (Hamburg)</i>	
Altersgemischte Teams: Fluch oder Segen?	317
<i>Prof. Dr. Jürgen Wegge, Technische Universität Dresden (Dresden)</i>	
Betriebliches Gesundheitsmanagement im demografischen Wandel	324
<i>Prof. Dr. Karl Kuhn, Consultant (Fröndenberg)</i>	
Diversity Controlling als nachhaltige Prozessbegleitung	332
<i>Dr. Regine Pohlmann, Otto Group (Hamburg)</i>	
<i>Prof. Dr. Leena Pundt, Hochschule Bremen (Bremen)</i>	
Spannungsfeld Pflege: Herausforderungen für die Arbeitgeber der Generation Y	339
<i>Prof. Dr. Jürgen Radel, Hochschule für Technik und Wirtschaft (Berlin)</i>	
<i>Christian Werner, Scope Group (Berlin)</i>	
<i>Franziska Frankl, Hays AG (Berlin)</i>	
Literaturtipps	349
Internetlinks	353
Studien	354

<b>Talent Management – Mitarbeiter finden, binden, entwickeln</b>	<b>355</b>
Talentmanagement 2020: Die Generation Y im Unternehmen	357
<i>Prof. Dr. Stephan Fischer / Dr. Sabrina Weber / Annegret Zimmermann, Hochschule Pforzheim (Pforzheim)</i>	
Herausforderung Talentkultur	367
<i>Anke Schmidt, BASF SE (Ludwigshafen)</i>	
Talentmanagement und Employer Branding	375
<i>Maité Ullah, DB Vertrieb GmbH (Frankfurt am Main) Robindro Ullah, Deutsche Employer Branding Akademie GmbH (Berlin)</i>	
Onboarding im Zeitalter der Digitalisierung	382
<i>Susanne Bube, Randstad Deutschland GmbH &amp; Co. KG (Eschborn)</i>	
Talentmanagement in Zeiten des Fachkräftemangels	391
<i>Angela Yeung, Sixt GmbH &amp; Co. Autovermietung KG (Pullach)</i>	
Personalentwicklung ungelerner Beschäftigter	401
<i>Andreas Zimmermann, Berliner Stadtreinigung (Berlin) Fred Britz, SOS-Kinderdorf Berlin (Berlin)</i>	
Konzept zur Einführung neuer Mitarbeiter	410
<i>Urte Ohnesorge, Niedersächsischer Landesrechnungshof (Hildesheim) Prof. Dr.-Ing. Christine Wegerich, HAW Würzburg-Schweinfurt (Würzburg)</i>	
Literaturtipps	421
Internetlinks	426
Studien	427
<b>Bildungscontrolling und Performance Management – Mitarbeiterpotenziale strategisch steuern</b>	<b>429</b>
Bildungscontrolling: Erfolgssteuerung in der betrieblichen Weiterbildung	431
<i>Prof. Dr. Peter Dehnbostel, Deutsche Universität für Weiterbildung (Berlin)</i>	
Weiterbildungspflicht und modernes Bildungscontrolling	441
<i>Dr. Lorenz Hucke, Gothaer Finanzholding AG (Köln)</i>	
Weiterbildungsbedarf erfassen und auswerten	451
<i>Manfred Horn, Bremer Landesbank (Bremen)</i>	
Maximierung der Mitarbeiterpotenziale durch Zertifizierung	460
<i>Stephan Münch, Deutsche Post DHL Group (Bonn)</i>	
Bildungscontrolling für mittelständische Unternehmen	466
<i>Dr. Thomas Hoffmann, RKW Kompetenzzentrum (Eschborn) Alexander Zipperle, RKW Baden-Württemberg (Stuttgart)</i>	
Literaturtipps	478
Internetlinks	482
Studien	483
<b>Autorenverzeichnis</b>	<b>485</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>507</b>

---

# Geleitwort



**Reiner Hoffmann**

Vorsitzender  
des Deutschen  
Gewerkschaftsbundes

Viele Betriebe stellen sich die bange Frage: Folgt aus der demografischen Entwicklung Fachkräftemangel? Klar ist: Ein wachsender Teil der Menschen in Deutschland kann sich aufgrund von Frieden, Wohlstand und medizinischem Fortschritt heutzutage eines längeren Lebens bei guter Gesundheit erfreuen. Zugleich werden seit Jahrzehnten immer weniger Kinder geboren. Aus dieser gleichzeitigen Alterung und Schrumpfung der Gesellschaft erwachsen vielfältige sozio-ökonomische, arbeitsweltliche und betriebliche Herausforderungen.

Während das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt, nimmt die Zahl der potenziellen Nachwuchskräfte ab. Sicherlich werden diese gegenläufigen Trends in Zukunft verstärkt dazu führen, dass branchen- und regionsspezifische „Mismatches“ zwischen dem Angebot an und der Nachfrage nach qualifizierter Arbeit auftreten. Dass sie aber zu einem allgemeinen Fachkräftemangel führen, ist keineswegs ausgemachte Sache. Die demografische Entwicklung ist ein langjähriger Prozess, der Zeit gibt, sich anzupassen und gestaltend einzugreifen. Noch besteht in Deutschland ein Mangel an Arbeitsplätzen, nicht an Arbeitskräften.

Die Betriebe sind einem möglichen Fachkräftemangel in der Zukunft keineswegs hilflos ausgeliefert. Es gibt für sie eine Vielfalt von Handlungsoptionen zur Fachkräftesicherung, die sich mit einem Begriff zusammenfassen lassen: „Gute Arbeit“. Gute Arbeit heißt für den DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften ein Arbeitseinkommen, mit dem man in Würde leben kann, ein sicherer und gesundheitsförderlicher Arbeitsplatz mit Entwicklungsperspektiven. Gute Arbeit bedeutet, dass Leistung anerkannt, dass den Beschäftigten Wertschätzung entgegengebracht wird und dass die Arbeit selbst- und mitbestimmt ist. Genau das ist es, was sich die Menschen wünschen: ein unbefristetes und sicheres Arbeitsverhältnis mit einem verlässlichen Einkommen, die Behandlung als Mensch und Bürger am Arbeitsplatz sowie Spaß an der Arbeit. Der Betrieb, der Gute Arbeit bietet, wird in Zukunft im Rennen um qualifizierte Beschäftigte die Nase vorne haben.

Ein besonderes Augenmerk möchte ich dabei auf die Arbeitsbedingungen legen. Die technologischen Innovationen führen heute vielfach dazu, dass die Beschäftigten immer flexibler arbeiten sollen, räumlich und zeitlich, immer mehr und immer schneller unter Leistungs- und Erfolgsdruck. Alle Befunde deuten darauf hin, dass die psychischen Belastungen der Beschäftigten in den letzten Jahren rapide zugenommen haben. Das sollten die Arbeitgeber nicht verharmlosen. Nicht individuelle „Resilienz“ gegenüber schlechten Arbeitsbedingungen und wachsendem Leistungsdruck ist hier die Lösung, sondern Arbeitsschutz, gesundheitliche Prävention und

eine alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit weisen hier den richtigen Weg.

Eigentlich sollte es heute selbstverständlich sein, dass die Betriebe durch Flexibilität im Sinne der Beschäftigten ihren Beitrag zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie leisten. Für viele junge Menschen ist dies heute ein zentraler Aspekt, wenn sie die Attraktivität eines Arbeitgebers bewerten. Der wachsende Stellenwert, den sie bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes vorhandenen Freiräumen für die Verwirklichung ihrer individuellen Lebenspläne beimessen, hat nur vermeintlich etwas mit zu hohen Ansprüchen der „Generation Y“ zu tun: Wenn beide Partner berufstätig sind und vielfach auch aus finanziellen Gründen sein müssen, ändern sich die Notwendigkeiten das private Leben zu organisieren. Die Menschen brauchen deshalb Arbeitszeitmodelle, die sich unterschiedlichen Lebenssituationen und -phasen anpassen. Nach wie vor gilt insbesondere für Frauen, dass sie auf Teilzeitarbeit und Minijobs ausweichen, weil die Verantwortung für Kinder oder Pflegebedürftige ihnen keine andere Wahl lässt. Die demografische Entwicklung wird hier ein Umdenken bei den Arbeitgebern erzwingen. Wenn sie im Sinne der Flexibilitätsansprüche der Beschäftigten genutzt werden, kann hier die Einführung digitaler Technologien erhebliche Entlastung schaffen.

Umdenken müssen die Arbeitgeber aber auch bei den Ansprüchen und Angeboten, die sie an ihre Beschäftigten richten. Nicht für jeden Arbeitsplatz braucht man Abitur. Noch immer gibt es Gruppen von Menschen, die in der Arbeitswelt benachteiligt sind: Bildungsferne, Frauen, Migrantinnen und Migranten sowie Ältere. Gerade für Jüngere mit einer schwierigen Bildungsbiografie gilt: Jeder kann etwas lernen, wenn er eine Chance erhält. Hier haben sich die Sozialpartner zusammen mit dem Staat bereits auf den Weg gemacht. Und jeder bringt auch etwas mit, wenn man nur genau hinsieht: Jüngere mit Migrationshintergrund bewegen sich intuitiv in interkulturellen Kontexten. Ältere verfügen über ein reiches Erfahrungswissen. Und die Alleinerziehenden – vor allem Frauen – erweisen sich mit ihrem Organisationsgeschick und ihrem eisernen Willen oftmals als „HeldInnen des Alltags“. Augenmaß bei der Besetzung von Stellen wird auf Seiten der Arbeitgeber eine noch weit wichtigere Tugend werden. Lebensbegleitende betriebliche Bildungs- und Weiterbildungsangebote werden in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen.

Die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen und damit die Fachkräftesicherung sind nur auf der Grundlage einer funktionierenden Sozialpartnerschaft machbar. Es muss deshalb Schluss sein mit der täglichen Flucht der Arbeitgeber aus der Tarifbindung. Es muss Schluss sein mit der Behinderung von Betriebsratsgründungen und der gezielten Einschüchterung von Betriebsratsmitgliedern. Stattdessen müssen wir die Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten weiter ausbauen. Tarifautonomie und Tarifverträge müssen wieder stärkere Geltung erlangen. Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, lassen sich mit und für die Beschäftigten die Bedingungen für Gute Arbeit verwirklichen. Damit steht und fällt die Fähigkeit der Unternehmen, motivierte und qualifizierte Beschäftigte an sich zu binden. Gerade diese Fähigkeit ist es aber, die angesichts unserer alternden Gesellschaft immer mehr zum Schlüssel für den wirtschaftlichen Erfolg wird. Auch auf die Personalarbeit kommen damit wichtige Aufgaben zu. Dafür wünsche ich Ihnen viel Erfolg und gutes Gelingen.

---

# Geleitwort



## **Lencke Steiner**

Unternehmerin,  
Bundesvorsitzende  
Die Jungen Unternehmer  
(bis September 2015)

Unternehmerin zu sein und das Lebenswerk meines Vaters fortzusetzen, war schon immer mein Traum. Vor fünf Jahren bin ich in die Geschäftsführung unseres Familienunternehmens W-Pack eingestiegen. Personalführung ist dabei für mich eine der verantwortungsvollsten, aber auch der schönsten Aufgaben.

Als Familienunternehmerin bin ich nah an unseren 50 Mitarbeitern dran, einige kennen mich sogar schon von klein auf. Ihnen auch in der Rolle als Geschäftsführerin respektvoll zu begegnen und ihre Wertschätzung zu gewinnen, war mir von Beginn an sehr wichtig.

Als Nachfolgerin in einem Familienbetrieb liegt da die Latte für mich besonders hoch. Ich muss umso mehr täglich beweisen, dass ich mir meine Führungsposition selbst erarbeitet habe. Aber auch generell bedeutet Führung heute mehr denn je Überzeugungsarbeit: Die Mitarbeiter sind selbstbewusst, hinterfragen mehr, wollen Mitverantwortung. Braucht man in Zeiten, in denen eine Firma nur überlebt, wenn jeder Einzelne mitdenkt und die gemeinsame Unternehmung vorantreibt, also wirklich noch einen, der vorgesetzt ist?

Die Personalführung von gestern mit Anweisungen und klaren Hierarchien ist nicht mehr zeitgemäß — die Führung von morgen aber noch sehr vage. Viele neue Ideen entstehen hier gerade. Mein Grundsatz lautet: Sei kommunikativ und konsequent! Ich hole mir verschiedene Ideen und Meinungen ein, gebe auch viel Verantwortung ab, die Mitarbeiter haben Freiheiten. Aber es gibt auch schwierige und unschöne Entscheidungen — dabei hilft eine konsequente Hand, die durchgreift.

Ein besonderer Wert in Familienunternehmen ist die starke Mitarbeiterbindung. Ich weiß immer auch um die Familien unserer Mitarbeiter und was alles an ihrem Arbeitsplatz hängt: Kinder, der Hausbau, dass der Partner ein krankes Elternteil pflegen muss. Umgekehrt kann ich mich, besonders auch in konjunkturell schwierigen Zeiten, darauf verlassen, dass das Team fest zusammensteht und auch mal ein Tal der Tränen gemeinsam für unser Unternehmen durchschreitet.

Wir Betriebe sind schon mittendrin im Wettbewerb um unsere ebenso wertvollste wie knappe Ressource: qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Etwa ab 2025 gehen die geburtenstarken Jahrgänge in Rente. Weniger junge Fachkräfte rücken nach. Die Politiker, aber auch wir Unter-

## Geleitwort

nehmer, müssen uns deshalb noch stärker anstrengen, um erfahrene Mitarbeiter auch über das Renteneintrittsalter hinaus in den Betrieben zu halten. Besonders problematisch ist, dass die „Rente mit 63“ uns die älteren Fachkräfte und ihr unbezahlbares Wissen aber bereits vorzeitig aus den Betrieben zieht.

Auch bei den jungen Menschen müssen wir für Chancengleichheit sorgen. Vielen Azubis fehlt heute schon das Basiswissen: Rechnen, richtiges Deutsch schreiben, Dreisatz, Prozentrechnung. Einige von ihnen hätten noch vor einigen Jahren auf dem Arbeitsmarkt kaum Chancen gehabt.

Deshalb mache ich mich auch als Bundesvorsitzende des Wirtschaftsverbands DIE JUNGEN UNTERNEHMER für eine generationengerechte Politik stark und setze mich auch für ein flächendeckendes Schulfach Wirtschaft ein, das jungen Menschen schon früh Lust auf Unternehmertum macht und ihnen den Mut zum eigenen Risiko gibt.

Für uns Unternehmer liegt der Schlüssel, um neue Führungskräfte anzuziehen und alte Bindungen zu stärken, in unserer Arbeitgeber-Attraktivität: Wie können wir die junge, gut ausgebildete Generation Y für uns gewinnen? Welche flexiblen Freiräume brauchen Eltern, um Beruf und Familie in Einklang bringen? Wie können wir unsere älteren Mitarbeiter mit in die digitale Zukunft nehmen und welche Anreize und gesundheitlichen Vorsorgemaßnahmen bieten wir ihnen für einen späteren Renteneintritt?

Wir Familienunternehmer tragen den Generationengedanken in unserer DNA. Ein beidseitiger Wissenstransfer zwischen Jung und Alt, gut ausgebildet und langjährig in der Praxis erfahren, liegt uns in der Natur. Wir wissen aber auch um den Mehrwert von sozialer und kultureller Vielfalt in unseren Betrieben.

Diversity Management gewinnt in einer immer individuelleren und multikulturelleren Gesellschaft zunehmend an Bedeutung. Wir Unternehmer sind gefordert, individuelle Verschiedenheit anzuerkennen, produktiv für das Unternehmen zu nutzen und Chancengleichheit zu erhöhen. Bei W-Pack beschäftigen wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener Nationen und sozialer Herkunft. Manche kenne ich sehr nahe und habe sie in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung ein Stück weit begleiten können. Das war auch für mich eine spannende Erfahrung.

Nicht zuletzt müssen wir Arbeit auch weiterdenken. Wir gehen in eine digitale Zukunft. Automatisierung und Crowdfunding verändern unsere Arbeits- und Lebenswelt. Noch stockt abseits der Metropolen vielerorts der Netzausbau, aber die Grundlagen für die Arbeit von morgen werden heute schon geschaffen und müssen aktiv von uns allen mitgestaltet werden.

Für all diese Strategien und Fragen liefert PERSONALENTWICKLUNG 2016 einen wichtigen Beitrag.

---

# Vorwort der Herausgeber



**Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow**, Center for International Management Studies, Hochschule Bremen



**Joachim Gutmann**,  
GLC Glücksburg Consulting  
AG, Hamburg

---

## Personalentwicklung 1991–2016: Alte Probleme, neue Perspektiven?

*„In zunehmendem Maße wird das Mitarbeiterpotenzial zum kritischen Erfolgsfaktor für die Zukunftssicherung der Unternehmen. Die Anforderungen steigen aufgrund dynamischer Markt und Umweltbedingungen. Gleichzeitig nimmt die Zahl verfügbarer Arbeitskräfte durch die demografische Entwicklung ab“.*

Betrachtet man die einleitenden Sätze des Herausgebervorwortes der Ende 1990 erschienenen ersten Ausgabe dieses Buches, so stellt sich zwangsläufig die Frage, was sich in den vergangenen 25 Jahren eigentlich verändert hat. Von der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien einmal abgesehen, haben zwar viele neue Begriffe Einzug in die HR-Diskussion gehalten — Lernende Organisation, Talent Management, HR Business Partner, um nur einige zu nennen. Die Kernthemen sind aber — wirft man einen Blick in das Jahrbuch Weiterbildung 1991 — nahezu unverändert geblieben: Strategieorientierung, Globalisierung, Zielgruppenkonzepte, Innovative Lernformate, Bildungscontrolling.

Das Ziel der 25. Ausgabe ist — wie in allen Vorjahren — der Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Praxis: die Vermittlung von Denkanstößen und konkreten Handlungshilfen für die Personalarbeit. PERSONALENTWICKLUNG 2016 präsentiert in insgesamt 50 Beiträgen wissenschaftliche Perspektiven, definiert Benchmarks für die betriebliche Praxis und illustriert sie durch konkrete Best Practices aus Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen — jeweils ergänzt um Hinweise auf relevante Buchneuerscheinungen sowie weiterführende Internetlinks. Eine Online-Plattform ermöglicht darüber hinaus den Zugriff auf mehr als 100 aktuelle Managementstudien zu den Themenschwerpunkten des Buches sowie auf ein Verzeichnis relevanter Anbieter von Bildungs- und Beratungsdienstleistungen.

Die strategische Dimension der Personalarbeit wird im ersten Kapitel „HR 2020 — Vom Partner zur Protagonisten“ erörtert. Einleitend beleuchtet Professor Christian Scholz (Universität des Saarlandes), der auch zu den Autoren der ersten Ausgabe 1991 zählt, die Entwicklung der Personalaufgaben und die Rolle der Personalabteilung in den vergangenen 25 Jahren. Am Beispiel der Unternehmen Deutsche Bank, Areva, Haufe.Umantis sowie Gira Giersiepen werden anschließend Wege strategischer Personalarbeit in den Bereichen Talent & Development und Kompetenzmanagement präsentiert, ferner wird die Rolle von HR in Veränderungsprozessen reflektiert.

Den Kern des Kapitels „HR-Internationalisierung — Jenseits der Auslandsentsendung“ bilden die mit der Globalisierung verbundenen strategischen und interkulturellen HR-Implikationen. Beiträge von Audi, Evonik und Weidmüller verdeutlichen die Anforderungen an die internationale Personalarbeit sowie Wege zur erfolgreichen Bewältigung des Spannungsfeldes zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung.

Das dritte Buchkapitel „Wege wirksamer Personalentwicklung: Lernkultur statt Seminarfrust“ zeigt auf, wie Unternehmen ihre Personalentwicklungsaktivitäten zukunftsweisend gestalten können. Zunächst erörtert Professor Hugo M. Kehr (TU München) inhaltliche und konzeptionelle Trends in der Führungskräfteentwicklung. Die Neuausrichtung der Mitarbeiterentwicklung, innovative Lernformate sowie die Möglichkeiten und Grenzen moderner Lernarchitekturen sind anschließend Gegenstand der Fallbeispiele von Metro, E.ON, Endress+Hauser und Mast-Jägermeister. Wege zur Förderung des informellen Lernens und der unternehmensweiten Wissensvernetzung werden in Beiträgen von Munich RE/BSH Hausgeräte, Fuchs Petrolub sowie der Credit Suisse präsentiert.

Die HR-Rolle im Kontext von Industrie 4.0 bildet den Kern von Kapitel 4 „Lernziel Führung und Innovation — Hochleistung aus allen Ebenen“. Professor Manfred Becker, ebenfalls ein Autor der Erstausgabe 1991, geht auf die Personal- und Organisationsentwicklung in der Arbeitswelt 4.0 ein. Praxiserprobte Konzepte zur Neuausrichtung der Personalarbeit und zur Schaffung einer Innovationskultur liefern die Unternehmen Continental, 3M und Wittenstein. ThyssenKrupp und Volkswagen vermitteln neue Perspektiven von Wissensmanagement und Entrepreneurship im Unternehmen.

Der Sonderteil des Buches ist dem Thema „Erfolgsfaktor Demografiemanagement: Theorie und Praxis der Personalarbeit in Zeiten des demografischen Wandels“ gewidmet und gemeinsam mit dem Demographie Netzwerk ddn entstanden. Einleitend präsentieren die ddn-Vorstandsmitglieder Professor Victoria Büsch, Christian Werner und Jörg Michel die demografischen Herausforderungen und die relevanten Handlungsfelder. Diese werden im Folgenden in Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis eingehend erörtert. So geht Professor Axel Börsch-Supan (TU München) auf die ökonomischen Implikationen ein, Wege der strategischen Personalplanung weisen Dr. Jürgen Tenckhoff und Christian Werner. Die Arbeitgeberattraktivität ist Gegenstand der Ausführungen von Professor Michael Ruf (Hochschule Heilbronn); ein Praxisbeispiel hierzu liefert die ING-DiBa. Wie die Führungskultur dem demografischen Wandel

Rechnung tragen kann, wird in Beiträgen der Bertelsmann Stiftung und der ING-Diba deutlich. Professor Stamov Roßnagel (Jacobs University Bremen) erörtert Konzepte zu einer demografiegerechten Mitarbeiterqualifizierung. Das entsprechende Praxisbeispiel hierzu liefert die SICK AG. Tarifvertragliche Regelungen zur altersgerechten Arbeit in Finnland und Deutschland sind Gegenstand weiterer Beiträge. Die Arbeit in altersgemischten Teams sowie das betriebliche Gesundheitsmanagement beleuchten Professor Jürgen Wegge (TU Dresden) und Professor Karl Kuhn in ihren Ausführungen. Eine Praxisperspektive zum Age Diversity Management vermittelt ein Beitrag der Otto Group, gefolgt von den Ergebnissen einer Studie der Berliner Hochschule für Technik und Wirtschaft zur Einstellung der Generation Y im Hinblick auf die Pflege von Angehörigen.

Im Kapitel „Talentmanagement: Mitarbeiter finden, binden, bilden“ diskutiert Professor Stephan Fischer (Hochschule Pforzheim) zunächst die Erwartungen der Generation Y an die Arbeitswelt. Die Anforderungen an Talentmanagement und Employer Branding sowie Wege zur Entwicklung einer Talentkultur werden am Beispiel der Unternehmen BASF, Deutsche Bahn und Sixt verdeutlicht. Die Situation ungelerner Beschäftigter erörtert eine Fallstudie der Berliner Stadtreinigung. Randstadt sowie der Niedersächsische Landesrechnungshof liefern praxisbewährte Konzepte zur Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter.

Das Schlusskapitel ist dem Thema „Bildungscontrolling und Performance Management: Mitarbeiterpotenziale strategisch steuern“ gewidmet. Grundlegende Fragen des Bildungscontrollings behandelt zunächst Professor Peter Dehnbostel (Deutsche Universität für Weiterbildung, Berlin). Die Erfassung und Auswertung des Weiterbildungsbedarfs, die Akkreditierung der internen Weiterbildung und die Schaffung einheitlicher Qualitätsstandards durch Mitarbeiterzertifizierung werden am Beispiel der Bremer Landesbank, der Gothaer Versicherungsgruppe sowie der Deutschen Post DHL verdeutlicht. Wie Bildungscontrolling auch in mittleren Unternehmen umgesetzt werden kann, zeigen die abschließenden Ausführungen des RKW Kompetenzzentrums.

Wie im vergangenen Vierteljahrhundert hoffen wir, auch mit PERSONALENTWICKLUNG 2016 unseren Lesern wiederum eine Fülle hilfreicher Denkanstöße sowie konkreter Anregungen für ihre Arbeit bieten zu können und so einen Beitrag zum überbetrieblichen Erfahrungsaustausch sowie einen Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Unternehmenspraxis zu leisten.

Wir freuen uns — ebenso wie alle Autoren — über jedes Feedback und Anregungen für die nächste, dann bereits 26. Ausgabe. Unser Dank gilt dem Demographie Netzwerk ddn e.V. und allen Beteiligten, die durch ihre Mitwirkung dieses Buchprojekt wiederum ermöglicht und so einen wichtigen Beitrag zur Wissensvernetzung geleistet haben.



---

# **Personalentwicklung: Trends und Zukunftsstrategien**



---

## **HR 2020 – Vom Partner zum Protagonisten**



---

## Das etwas andere Personalmanagement der Zukunft



**Prof. Dr. Christian Scholz,**  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement,  
Universität des Saarlandes,  
Saarbrücken

Der Blick zurück hat trotz der viel beschworenen Dynamik unserer heutigen Lebens- und Arbeitswelt eine wichtige Funktion. Er hilft uns, das heutige Human Resources Management besser zu verstehen und gibt uns Hinweise darauf, wohin sich HR in Zukunft entwickeln wird und — noch wichtiger — entwickeln sollte. Der folgende Beitrag konzentriert sich auf drei Bereiche: Personalplanung, Personalstrategie sowie die Personalabteilung<sup>1</sup>.

---

### **Personalstrategie: Von der Suche nach Wettbewerbsvorteilen zum Aufbau von Flexibilität**

Zu Beginn der 1980er-Jahre gab es in den USA (Tichy et al., 1982) und in Deutschland (Scholz, 1982) erste Vorschläge zur Entwicklung einer Personalstrategie. Dahinter stand die Überlegung, analog zu den Postulaten aus der Wettbewerbsstrategie von Michael Porter (1982), die Bewegungen der Branche zu analysieren und dann aus dieser Analyse heraus Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. Diese Wettbewerbsvorteile sollte es nicht nur für das ganze Unternehmen („Unternehmensstrategie“), sondern als Funktionalstrategie („Personalstrategie“) für den Faktor Mitarbeiter und/oder für die Institution Personalabteilung geben.

Jeder, der an derartigen Strategiesitzungen teilgenommen hat, weiß, dass diese alles andere als einfach verliefen: Denn es reichte nicht nur, etwas von Kernkompetenzen und „Best in Class“ zu schwadronieren: Gefragt waren Fakten, Fakten, Fakten. Trotzdem: Seit Anfang der 1990er-Jahre haben sich viele Unternehmen substanziell mit Formulierung und Implementierung von Personalstrategien befasst, auch wenn diese Übungen im Einzelfall durchaus schwierig waren. Zudem waren diese Aktivitäten auch von anderen Abteilungen selten geliebt — um es ganz harmlos auszudrücken.

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Scholz veröffentlichte 1991 im damals erstmals im Handelsblatt-Verlag erschienenen „Jahrbuch Weiterbildung“ einen Beitrag zum strategischen Personalmanagement. Der vorliegende Beitrag bezieht sich partiell auf diesen früheren Beitrag und reflektiert die Entwicklung der letzten 25 Jahre.

Wie kritisch man bei solchen Vorgängen äußert wurde, konnte der Verfasser dieses Beitrags miterleben, als er im Team des Personalvorstandes eines bekannten DAX 30-Unternehmens an der Personalstrategie mitwirken durfte. Aus dem Bereich des Vorstandsvorsitzenden kam etwas später dann auch die Ansage, dass die Personalstrategie zu wichtig sei, als dass man sie dem Personalressort überlassen könnte. Und schließlich folgte als finales Fanal seine Aussage, dass man so etwas wie eine Personalstrategie überhaupt nicht bräuhete, denn schließlich habe man eine Geschäftsstrategie und daraus ergebe sich klar, welche Mitarbeiter beschafft, freigesetzt und vor allem möglichst gering bezahlt werden müssten. Generell ging die Begeisterung zurück, sich die Mühen einer Personalstrategie zu machen, vor allem weil Aufgaben wie Talentmanagement oder Employer Branding mehr Spaß machen und (scheinbar) rascheren Ertrag liefern.

Es kam aber noch etwas anders dazu, das dazu beitrug, dass die Personalstrategie auf das personalwirtschaftliche Abstellgleis geschoben wurde: Die Suche nach dauerhaften Wettbewerbsvorteilen als Teil der Personalstrategie kam unter Beschuss, und zwar nicht nur bezogen auf die Personalstrategie, sondern generell im strategischen Management. So wird inzwischen mit guten Argumenten oftmals bezweifelt, dass derartige Strategien überhaupt noch möglich sind (vgl. z. B. McGrath, 2013). Deshalb sollte es auch bezogen auf HR allenfalls darum gehen, möglichst große Flexibilitätspotenziale aufzubauen. Das Ergebnis: Arbeitszeitflexibilisierung, Zeitarbeit, Werkverträge und der Einstieg in eine Welt von Cloud-Workern, die eine geringe Bindung an das Unternehmen aufweisen. Alles das erlaubt eine maximale Flexibilität, in der sich in einer extrem „atmenden“ Form der einsetzbare Personalbestand fast schlagartig auf den aktuellen Personalbedarf anpassen lässt.

Abgesehen von der Entscheidung zu einer derartigen Flexibilisierung als Quasi-Strategieersatz wird daher eine Personalstrategie offenbar nicht mehr gebraucht und auch jenseits von Leerformeln wie „Mensch im Mittelpunkt“ in der Praxis überwiegend nicht mehr praktiziert.

---

## **Personalplanung: Vom Versuch der Langfristigkeit zum „Management by Google“**

Wenn man Manager fragt, was sie am wenigsten mögen, fällt rasch das Wort „planen“. Das ist heute nicht anders als vor 25 Jahren. Der einzige Unterschied von damals im Vergleich zu heute: Vor 25 Jahren investierte man trotz der Widerstände viele Ressourcen (einige würden sagen: zu viele Ressourcen) in den Versuch, zumindest einigermaßen eine Passung auf der Zeitachse zwischen Personalbedarf und Personalbestand herzustellen. Dementsprechend gab es komplexe Modelle für die Bestandsprojektion, aber auch zum Personaleinsatz als Zusammenführung aus Anforderungsprofilen von konkreten Stellen und Fähigkeitsprofilen von konkreten Mitarbeitern.

Obwohl diese Planungen durchaus zunehmend professioneller ausfielen, sank die Zufriedenheit, weil eine immer höhere Dynamik in der Umwelt festgestellt und zunehmend eine Komplexitätssteigerung der Modelle notwendig wurde.

Was aber sollte man tun? Die einfache Antwort: Planungen zurückfahren. Bevor man irgendeinen Plan macht, der sowieso nicht lange hält, lieber einfach loslaufen und „proaktiv“ das Moment des Handelns nutzen. Das ist bei der Personalplanung nicht anders als bei jeder anderen Planung. Die rasch akzeptierte Devise: Sofort entscheiden, handeln und dann rasch die Entscheidung revidieren, damit wieder gehandelt werden kann. Aus diesem Grund werden beispielsweise Nachfolgeplanungen und längerfristige Karriereplanungen reduziert.

Wie aber laufen dann derartige „Planungen“ beziehungsweise Dispositionen ab? Wenn beispielsweise die Anfrage kommt, dass ein neuer Personalleiter für Japan gebraucht wird, werden in die HR-Datenbank die Suchworte „Japan“ und „Japanisch“ eingegeben, wie bei einer Google-Suche noch auf einem weiteren Feld Begrenzungen vorgenommen, bis ganz rasch der Kandidat gefunden ist, der — natürlich ohne substantielle Vorbereitung — praktisch sofort die Reise antreten kann.

Dieses „Suchen statt Planen“ zeigt sich im Übrigen auch bei HR-Software: Die „alten“ Programme der 1980er-Jahre (wie Executive Track) weisen in ihren algorithmischen Verfahren einen wesentlich höheren Komplexitätsgrad auf als das, was die Software-Häuser heute anbieten und was im Wesentlichen immer auf eine simplifizierte Datenbankabfrage im Stil von „Management by Google“ hinausläuft. Symptomatisch für all das ist auch die Entwicklung im Bereich Big Data: Jenseits aller Bedenken um informatorische Selbstbestimmung und losgelöst von irgendeiner theoretischen oder modellgestützten Basis sollen die „Predictive Analytics“ Zusammenhänge aufspüren und Entscheidungen vorbereiten.

Der einzige Planungsbereich, der gegenüber den 1980er-Jahren wirkliche Fortschritte erlebte, sind die diversen Formen der Personaleinsatzsteuerung als Teil des Arbeitszeitmanagements im Sinne einer dispositiven Zuordnung von Mitarbeitern und Aufgaben unter Zeitrestriktionen. Auch im Talentmanagement tut sich einiges, was aber nichts mehr mit „Planung“ zu tun hat. So gibt es zwar umfangreiche Programme, die aber zum einen algorithmisch eher rudimentär sind, zum anderen aber ins Leere laufen, da weder Anforderungs- noch Fähigkeitsdaten in ausreichender Form gepflegt sind. Gleiches gilt auch für nahezu alle Planungsansätze, die als „Human Capital Management“ bezeichnet werden, sich aber letztlich als immer stärker anwachsende Ansammlung von Key- Performance-Indikatoren herausstellen.

Ein Rückzugspunkt im Rahmen der Personalarbeit ist die gesamte Standardisierung von HR-Prozessen. Um es extrem auszudrücken: Man weiß zwar weder, wie viele Personen welcher Qualität man zu welcher Zeit an welchem Ort braucht, hat aber den operativen Beschaffungsprozess eindeutig fixiert. Eng verbunden mit dieser konsequenten Abkehr von Planungsansät-

zen ist auch die Interpretation von „HR-Transformation“ als „HR-IT-Integration“: Dies führt zu anachronistischen Situationen, in denen man eine steinzeitliche HR-Integration in Richtung eines „ein-einziges-HR-Datenpaket“ zu realisieren versucht, und Daten von Unternehmen zusammenführt, die schon wieder auf dem Wege ihrer Trennung sind.

---

## **Personalabteilung: Von der „guten“ Gouvernante zur devoten Dienerin mit Verfallsdatum**

Wenn über Personalarbeit gesprochen wird, kommt nur noch ganz selten die Rede auf die Personalabteilung. Denn mehr als alle anderen Abteilungen — abgesehen von der inzwischen weitgehend verschwundenen Organisationsabteilung — erlebt die Personalabteilung seit Längerem permanente und weitreichende Schrumpfprozesse: War sie Mitte der 1980er-Jahre noch eine zentrale Abteilung mit weitreichender Governance-Funktion und ausgeprägtem Hang zur Bürokratie, so folgten immer weitere Auslagerungen („Business Process Outsourcing“). Manches, wie zum Beispiel die Lohn- und Gehaltsabrechnung, ist definitiv kaum etwas, was Unternehmen selber machen müssen. Die Auslagerung von Personal-Akquisition, Employer Branding oder Führungskräftebetreuung („Callcenter in Prag“) sind dagegen diskutierbar.

Wenn jegliche strategische Personalarbeit wegfällt und die Mitarbeiter, die Führungskräfte sowie die Externen alle operativen Aufgaben wahrnehmen, was bleibt dann übrig? Wahrscheinlich werden am Ende allenfalls die Aufgaben in einer HR-Abteilung zusammengefasst, die — so die Aussage auf dem SAP-HR-Kongress 2015 zur modernen Personalarbeit — im Einzelfall keiner übernehmen möchte und die noch nicht ausgelagert wurden.

Gleichzeitig lief eine von der Beraterszene getriebene Bewegung in Richtung „Business Partner“, womit auch die Hoffnung verknüpft wurde, die Personalabteilung bzw. der Chief Human Resource Officer würde verstärkt am Strategietisch des Unternehmens sitzen. Spätestens seit Anfang der 2000er-Jahre war aber klar, dass daraus nichts werden würde: Der Business Partner erwies sich im Regelfall als ein teures Etikett für den alten Personalreferenten. Und der Einfluss der Personalvorstände auf die Geschäftsvorgänge nahm radikal ab, seit den 2010er-Jahren auch die Zahl der Personalvorstände. Die Frage, ob HR tatsächlich am Strategietisch sitzen sollte, beantworten dabei sowohl Personaler als auch Nicht-Personaler inzwischen mit einem klaren Ja. Dementsprechend werden häufig zentrale Aufgaben (Personalcontrolling, Betreuung oberer Führungskreise und vieles andere mehr) aus der Personalabteilung in andere Fachabteilungen (wie Finanzen) verlagert. Im Ergebnis wurde die Personalabteilung quasi entkernt und auf Rest-Dienstleistungsfunktionen reduziert. Nur hat die Personalabteilung als devote Dienerin ein vorgegebenes Verfallsdatum — auch wenn sie es nicht wahrnehmen will.

---

## **Personalberatung: Vom Intelligenzverstärker zum Intelligenzvernichter**

Auch schon Mitte der 1990er-Jahre gab es Personalberater. Diese deckten die gesamte Palette von klassischer Unternehmensberatung über Personalsuche bis hin zum trendigen „Coaching“ und zur tiefenpsychologischen Einzelberatung ab. Zentral am damaligen Modell war die Intelligenzverstärkung: HR-Berater unterstützten die Personalabteilungen durch spezifische Intelligenz und halfen ihr bei der Professionalisierung.

Doch das Bild änderte sich rasch, als zunehmend mehr Personalmanager freigestellt und auf den externen Arbeitsmarkt geworfen worden. Das hat gravierende Konsequenzen: Zum einen gibt es immer weniger Personen im Unternehmen, die überhaupt verstehen, was HR-Berater an Leistungen liefern. Zum anderen wird die Zahl der HR-Berater so groß, dass man in Sitzungen bei Unternehmen rasch mehr Berater am Tisch hat als Unternehmensvertreter. Gleichzeitig steigt die Zahl der Interimsmenager, also auch wieder HR-Berater, die zeitlich befristet die Rolle von Managern annehmen. Auf diese Weise werden HR-Berater zusätzlich zum Einkäufer von Personaldienstleistungen.

Zwar freuen sich immer noch Einkaufsabteilungen darüber, Preis-Wettbewerbe für HR-Berater abzuhalten. Sie merken dabei jedoch nur selten, wie sie eigentlich die Fernsehserie „House of Lies“ nachspielen und die HR-spezifische Intelligenz im Unternehmen reduzieren. HR-Berater avancieren zudem zur zentralen Referenzquelle für die Qualität der HR-Berater: Denn immer mehr Personalfachzeitschriften setzen als Autoren und Experten zunehmend auf HR-Berater, die inzwischen hier die absolute Deutungshoheit errungen und das Recht auf thematische Akzente gewonnen haben.

Auch wenn das Vertreter aus der alten Personalerwelt fremdartig finden, kommt man nicht mehr um diese Realität einer Personalarbeit in Deutschland, die — anders als noch vor 25 Jahren und anders als zum Beispiel in den USA oder in Großbritannien — nicht durch HR-Verbände, nicht durch HR-Praktiker und kaum durch die HR-Wissenschaftler getrieben wird.

---

## **Gestern – heute – morgen: Die zusammenfassende Projektion**

Führt man die Beobachtungen zusammen und schreibt sie als Blick nach vorne in die Zukunft fort, kommt man zu einem konsistenten und in sich stimmigen Szenario: Danach fokussiert sich die Personalarbeit im Unternehmen immer auf operative Tätigkeiten (Recruiting, Führung), die primär in der Fachabteilung oder bei externen HR-Beratern stattfinden. Alles dies wird (auch weiterhin) zum Teil durch eine Rest-Personalabteilung unterstützt, die aber — nachdem die Shared Service Center weitgehend ausgelagert sein werden — vor allem in der Rolle des allseits beliebten Personalreferenten tätig wird. Bei dieser Arbeitsverteilung geraten die ungeliebte

Personalplanung und die noch unbeliebtere strategische Personalarbeit in den Hintergrund, unter anderem auch deshalb, weil sie selten zum Kompetenzprofil von HR-Beratern gehören und sich zudem als Produkt auch im auf das Mengengeschäft ausgelegten Beratungsalltag nicht rechnen. Zudem hat dieses Szenario den Vorteil, dass es — anders als noch die Konzeptionen zu Beginn der 1990er-Jahre — eine extrem schlanke und kostensparende Personalarbeit impliziert.

---

## **Heute – morgen – übermorgen: Der Unterschied zwischen Projektion und Präskription**

Es muss nicht unbedingt das, was die Mehrzahl von Unternehmen aktuell praktiziert und die Mehrzahl der Protagonisten propagiert, zwangsläufig die im Einzelfall beste Empfehlung für die Zukunft von Unternehmen darstellen. Deswegen sollen kurz einige alternative Verläufe der Zukunft skizziert werden — wohlwissend, dass der Mainstream, wie zuvor beschrieben, und damit als zweiter Blick in die Zukunft, anders verläuft.

---

## **Die etwas andere Personalstrategie**

Sicherlich scheint es angesichts unserer zunehmenden Umweltdynamik immer schwieriger, dauerhaft strategische Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu verteidigen. Deshalb ist es verlockend und bequem, in den bereits oben zitierten Leitspruch „die Wettbewerbsstrategie ist tot“ einzustimmen. Nun ist Michael Porter als zentraler Protagonist dieser Denkhaltung der letzte, der eine Verteidigung braucht. Trotzdem: Wer einmal das Glück hatte, seine damalige Vorlesung an der Harvard Business School zu besuchen, der weiß, dass es bei seinem Konzept nicht darum geht, einen einzelnen Wettbewerbsvorteil zu finden und ihn dann dauerhaft zu stabilisieren. Es geht vielmehr darum, die laufenden Wettbewerbsverschiebungen in einer Branche zu analysieren („Industry and Competitive Analysis“) und dann daraus seine — gegebenenfalls auch kurzfristig zu adjustierenden — Schlüsse zu ziehen. Es wäre schon viel gewonnen, wenn Unternehmen sich dieser regelmäßigen Analyse unterziehen würden, auch wenn sie Michael Porter aus seinem sehr speziellen Unternehmensbegriff heraus allenfalls implizit für personalwirtschaftliche Fragestellungen formulierte.

Das Ziel dieser strategischen Analyse ist nicht unbedingt die nur von ganz wenigen Unternehmen realisierte „Unique Selling Proposition“ als absolutes Alleinstellungsmerkmal. Es reicht bereits aus, eine auf die Unternehmensstrategie abgestimmte „Employer Selling Proposition“ zu formulieren — allerdings jenseits abgedroschener Worthülsen wie „Mensch im Mittelpunkt“ und den obligaten „innovativen“ Bluff-Konzepten zum Recruiting oder zum Employer Branding: Es geht um klare, authentische und kommunizierbare Unterschiede zu anderen Unternehmen.