

HR 2020 - Personalmanagement der Zukunft

Strategien umsetzen, Individualität unterstützen, Agilität ermöglichen

von

Prof. Dr. Benedikt Hackl, Fabiola Gerpott

1. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2015

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4938 9

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de

Hackl/Gerpott
HR 2020 – Personalmanagement der Zukunft

beck-shop.de

beck-shop.de

HR 2020 – Personalmanagement der Zukunft

Strategien umsetzen,
Individualität unterstützen,
Agilität ermöglichen

von

Prof. Dr. Benedikt Hackl

Fabiola Gerpott

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

Benedikt Hackl ist Professor für Strategie und Personal. Er leitet das Forschungscluster HR | Impulsgeber, in dem über Drittmittelstudien in den letzten Jahren intensiv an der Rolle und Ausrichtung eines erfolgreichen Personalmanagements geforscht wurde. Seine Tätigkeiten im Bereich Wissenschaft und Praxis konzentrieren sich auf Strategieimplementierung und Führung. Darüber hinaus ist er für zahlreiche Unternehmen als Trainer, Analytiker und Berater tätig.

Fabiola Gerpott verantwortet die Bereiche Datenerhebung und -analyse im Forschungscluster HR | Impulsgeber. Sie ist Doktorandin der Betriebswirtschaft (Jacobs University Bremen) und Psychologie (Vrije Universiteit Amsterdam). Ihre Forschungsarbeiten konzentrieren sich auf die Folgen gesellschaftlicher Veränderungen für die Neuausrichtung der Personalarbeit, sowohl im deutschen Kontext als auch im internationalen Raum.

ISBN 978 3 8006 4938 9

© 2015 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH
Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

beck-shop.de

Für Julia Hackl, unsere Eltern Ingrid und Armin Hackl sowie
Heike und Torsten Gerpott

beck-shop.de

beck-shop.de

Vorwort

Sich auflösende Organisationsgrenzen, offene Netzwerkstrukturen, projektbasierte Arbeitsverhältnisse, kundenorientierte Innovationszyklen: Die Erscheinungsform von Unternehmen befindet sich in einem radikalen Wandel. Flexibilität, Marktorientierung und Schnelligkeit sind die neuen Leitbilder innovativer Organisationen, die in einer volatilen Arbeitswelt wettbewerbsfähig bleiben wollen. Hierarchien werden abgebaut, Entscheidungsbefugnisse an Teams übertragen, die sich selbst steuern und neue Wege in der Produktentwicklung eingeschlagen – nur das Personalmanagement (auch als Human Resources Management, kurz HRM¹ bezeichnet) bleibt in den meisten Fällen in den Aufgaben verhaftet, die sich traditionell zu seinen Hoheitsgebieten entwickelt haben. Anstatt sich durch die Aufnahme externer Impulse als zukunftsorientierter Strategie- und Produktberater zu positionieren, wird ein bunter Strauß an durchaus innovativen HR-Dienstleistungen angeboten, der jedoch leider zu oft an den Bedarfen agiler Organisationsformen vorbeigeht. Um es pointiert zusammenzufassen: Das HRM arbeitet heute als vergleichsweise starrer Funktionsträger mit den Instrumenten von gestern an der Gestaltung flexibler Organisationen von morgen – diese Kombination kann nicht gut gehen. Das HRM liefert nicht den Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg, den es leisten könnte. Die Konsequenzen sind schon jetzt deutlich sichtbar. Nur noch sieben der Dax30-Unternehmen verfügen aktuell über einen eigenen Personalvorstand, bei den anderen Organisationen ist die Kopplung an ein weiteres Vorstandsressort üblich². Personalarbeit scheint als Tätigkeit betrachtet zu werden, die nebenbei erledigt werden kann und für die kaum spezifische Fachkenntnisse notwendig sind. Personaler protestieren zwar gegen diesen Vorwurf, doch konkrete Lösungen für eine Veränderung der Situation fehlen bislang.

¹ Begriffliche Erläuterung: In diesem Buch werden die Begriffe Human Resources Management (HRM) und Personalmanagement als Bezeichnung für die strukturelle Organisationsfunktion des Unternehmensbereichs „Personal“ verwendet (Das „Was“). Daneben verwenden wir die Begriffe HR, Personalwesen, Personalbereich, HR-Bereich zur Beschreibung der handelnden Akteure (Das „Wer“).

² Vgl. Schwertfeger (2014).

Auch wenn die Zukunft des Personalmanagements bereits seit längerem diskutiert wird, beklagen Praktiker, dass viele der bisher vorgebrachten Konzepte sehr abstrakt bleiben und sich auf breite Megatrends beziehen. Die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen fällt auf dieser Basis schwer. Darüber hinaus werden – ganz nach dem Motto „Alter Wein in neuen Schläuchen“ – etablierte Ansätze geringfügig verändert und als neue, strategische Lösungen der Personalarbeit verkauft. Um diesem Mangel entgegen zu wirken, führen wir in dem vorliegenden Buch die Ergebnisse zahlreicher Forschungs- und Beratungsprojekte zu einer neuen HR-Wertarchitektur zusammen. Der Begriff der Wertarchitektur veranschaulicht die Notwendigkeit eines Umdenkens von HR-Bereichen, weg von traditionellem Abteilungsdenken und hin zur Übernahme von bereichsübergreifenden und sich wechselseitig beeinflussenden Aufgabenschwerpunkten. Nur so kann das HRM neuen Organisations- und Arbeitsformen in sich ständig wandelnden Umwelten gerecht werden.

Wir fassen mit diesem Buch theoretische Grundlagen der Personalarbeit verständlich zusammen und entwickeln daraus einen ganzheitlichen Ansatz für die Neuausrichtung von HRM. Dazu ...

... beschreiben wir die Entwicklung der Personalarbeit und damit einhergehende aktuelle sowie zukünftige Herausforderungen (**Kapitel 1**),

... legen wir den Ist-Zustand in deutschen Unternehmen und speziell von HR-Bereichen in Bezug auf den Umgang mit zukünftigen Herausforderungen dar (**Kapitel 2**),

... entwickeln wir unseren Ansatz für eine neue HR-Wertarchitektur, die dem Personalmanagement zu höherer betriebswirtschaftlicher Wirksamkeit verhelfen soll (**Kapitel 3**),

... geben wir Impulse für eine unternehmensangepasste Implementierung der HR-Wertarchitektur zur Gestaltung zukunftsfähiger Personalarbeit (**Kapitel 4**).

Diese Struktur soll ein praxistaugliches Buch garantieren, in dem wir Personalverantwortlichen und Unternehmenslenkern – unabhängig von Unternehmensgröße und Struktur ihres HR-Bereichs – neue Ideen für nachhaltig wirksame HR-Arbeit mit auf den Weg geben. Unser Anliegen lässt sich in drei Kernzielen zusammenfassen:

- Wir verfolgen mit unserem Ansatz eine **konsequente Zukunftsorientierung**, im Rahmen derer wir die Auswirkungen der „neuen“ Arbeitswelt (ständiger Wandel, Unsicherheit, Komplexität) auf jeden Aspekt der Personalarbeit berücksichtigen.

- Wir konzentrieren uns auf **wissenschaftlich erwiesene Zusammenhänge** zwischen Personalinstrumenten und Unternehmenserfolg, die wir verständlich und klar aufbereiten.
- Wir untermalen unsere Konzepte mit **Praxisbeispielen und Expertenimpulsen**, um konkrete Umsetzungsideen zu liefern.

Dieses Buchprojekt wäre ohne die Zeit und Unterstützung zahlreicher Partner nicht möglich gewesen. Unser Dank gilt Theresia Bauer, Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst in Baden-Württemberg, die mit Ihrer Forschungsagenda die problemlösende, anwendungsorientierte Forschung nachhaltig unterstützt. Ebenso danken wir Professor Reinhold R. Geilsdörfer, Professor Ulf-Daniel Ehlers sowie allen Unternehmenspartnern, die die Forschungsprojekte möglich gemacht haben. Ein besonderer Dank geht in diesem Zusammenhang an unsere Forschungspartner Professor Joachim Hasebrook, zeb/, an Bertram Brossardt, Geschäftsführer der Vereinigung der bayerischen Wirtschaft und Stefan Küpper, Geschäftsführer des Bildungswerkes der baden-württembergischen Wirtschaft. Für das Verfassen der Expertenimpulse in diesem Buch bedanken wir uns bei Peter Friederichs, Michelle Rowbotham, Dr. Beatrix Behrens, Angelika Schätzle, Dr. Jörg Thienemann und Dr. Michael Müller, die trotz engem Zeitplan unser Buch mit ihren Ideen bereichert haben. Nicht zuletzt gilt unser Dank Dominik Baumann, der in der letzten und entscheidenden Phase dieser Buchreise zu uns gestoßen ist und mit klarem Blick zu Qualitätsverbesserungen und Schärfungen beigetragen hat. Gleichmaßen danken wir dem Lektor des Verlages, Herrn Stephan Killian, für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Diskussionsbereitschaft zu Inhalt und Titel des Werkes.

Impulse für die Personalarbeit in agilen Unternehmen geben – das ist die Vision dieses Buches und das Ziel unserer Tätigkeit im wissenschaftlichen Kontext mit dem Forschungscluster HR | Impulsgeber. Wir möchten Unternehmer, Geschäftsführer, Manager, Führungskräfte, Personaler und Studierende motivieren, ein zukunftsorientiertes oder sogar revolutionäres HR Management zu denken. Zur Weiterentwicklung unserer Forschung freuen wir uns über die Rückmeldungen möglichst vieler Leser über die Plattform www.hr-impulsgeber.de. Hier finden Sie außerdem kontinuierlich neue Best Practice-Beispiele, Studien und Umsetzungsempfehlungen.

Wir wünschen eine inspirierende Lektüre!

Ihr Benedikt Hackl & Ihre Fabiola Gerpott

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
1. HRM auf dem Weg zu neuen Ufern	1
1.1 Von der Dienstleistungsrolle zur strategischen Funktion: Wo steht das HRM heute?	3
1.2 Nichts ist beständiger als der Wandel: Was kommt auf das HRM zu?	19
1.2.1 Veränderungen auf Marktebene	19
1.2.2 Veränderungen auf Unternehmensebene	22
1.2.3 Veränderungen auf Mitarbeiterebene	25
1.2.4 Exkurs: Die Rolle von HR in der Zukunft von Dr. Michael W. Müller	27
1.2.5 Exkurs: Eine kurze Zeitreise in das Personal- management von morgen von Gerhard Maier	30
1.3 Heutige Kritik und künftige Herausforderungen = Drei Kernanforderungen an das HRM	36
2. Wie erfüllt das HRM die Kernanforderungen der Zukunft? ...	39
2.1 Strategieumsetzung	40
2.1.1 Theoretischer Hintergrund: Strategiefokus von HR	41
2.1.2 Derzeitiger Strategieumsetzungsstand: HR mehr als nur Business Partner?	45
2.1.3 Implikationen für eine neue Wertarchitektur von HR-Bereichen	50
2.1.4 Exkurs: Analysierst du noch oder steuerst du schon? von Dr. Jörg Thienemann	51
2.2 Agilität	51
2.2.1 Theoretischer Hintergrund: Agile Organisationen ..	54
2.2.2 Derzeitiger Agilitätsstand: Wie agil handeln Füh- rungskräfte heute?	56
2.2.3 Implikationen für eine neue Wertarchitektur von HR-Bereichen	64
2.3 Individualisierung	65
2.3.1 Theoretischer Hintergrund: Individualisierung der Generationen	65
2.3.2 Derzeitiger generationenspezifischer Individuali- sierungsstand der Personalarbeit	75

2.3.3	Implikationen für eine neue Wertarchitektur von HR-Bereichen.	81
2.3.4	Exkurs: Talente raus aus den Gewächshäusern von Peter Friederichs	82
2.3.5	Exkurs: Gesund und engagiert arbeiten in allen Lebensphasen von Dr. Beatrix Behrens und Angelika Schätzle	87
2.3.6	Exkurs: Vertrauen in der Führungsarbeit: Eine interkulturelle Reflektion von Michelle Rowbotham	90
2.4	Zusammenfassung: Neues Paradigma für HR-Bereiche	98
3.	Die neue HR-Wertarchitektur.	101
3.1	Bisherige Umsetzungslogik im HR-Umfeld	102
3.2	Notwendigkeiten der Weiterentwicklung.	106
3.3	Aufruf: Eine neue Wertarchitektur	110
3.3.1	Strategieumsetzung mit Inside-Out-Logik – Orientierung durch Komplexitätsreduktion.	111
3.3.2	Agilität mit Mixed-Logik – Impulsgebung durch Systemirritation.	111
3.3.3	Individualisierung mit Outside-In-Logik – Absorption durch organisationales Lernen.	112
3.4	Das SAI-Modell.	113
4.	HR 2020: Die DNA eines erfolgreichen Personalmanagements	123
	Literatur	129
	Stichwortverzeichnis	141