

# Personalmanagement als „Unternehmens-Überlebensfunktion“

Ein Interview mit Professor Dr. Volker Stein vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Personalmanagement und Organisation der Universität Siegen zur zweiten Auflage seines Buches „Personalmanagement für Dummies“.



Professor Dr. Volker Stein vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Personalmanagement und Organisation der Universität Siegen  
Foto: © J. Ginsberg

**HRP: Warum braucht es das Buch „Personalmanagement für Dummies“?**

**Prof. Volker Stein:** Weil es bislang viel zu viele Personalmanagement-Bücher gibt, die sich ausschließlich auf die Personalarbeit unmittelbar für Mitarbeiter konzentrieren, und kaum solche, die das Personalmanagement als eine breit gedachte „Unternehmens-Überlebensfunktion“ ansehen. Dabei interagiert das Personalmanagement mit sehr vielen unterschiedlichen Stakeholdern, also Anspruchsgruppen mit ganz eigenen Erwartungen: neben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Bewerberinnen und Bewerber unter anderem mit dem Betriebsrat, mit vielen internen Abteilungen, mit den Auslandsstandorten, mit den Zeitarbeitsfirmen und Outsourcingpartnern, mit den Tarifpartnern, sogar mit dem Staat und der Öffentlichkeit. Warum und wie sich das Personalmanagement im Einzelnen auf jede dieser Anspruchsgruppen ausrichtet und deren Erwartungen auf der entsprechenden Schnittstelle mitgestaltet, genau dies wird in diesem Buch umfassend dargestellt.

**HRP: Ihr Buch erscheint im April in zweiter Auflage. Was hat sich im Vergleich zur ersten Auflage geändert?**

**Stein:** Natürlich spiegelt die Neuauflage wider, dass sich in den sieben Jahren seit der Erstauflage viele arbeits- und personalmanagementrechtliche Vorgaben weiterentwickelt haben, ebenso wie viele Rahmenbedingungen des modernen Arbeitens. Das Thema Digitalisierung bekommt einen noch größeren Raum, beispielsweise in der Personalbeschaffung und der Mitarbeiterführung, und einige Themen sind ganz neu hinzugekommen. Besonders wichtig ist mir hierbei die „personalwirtschaftliche Risk Governance“ – die, trotz sperrigem Begriff, den Beitrag des Personalmanagements für die strategische Zukunftspositionierung von Unternehmen unterstreicht.

**HRP: Der Titel legt nah, dass Sie mit dem Buch eine grundlegende Lektüre für alle Personalmanagement-Interessierten geschaffen haben.**

**Was unterscheidet Ihren Titel von den sogenannten Lehrbüchern zum Thema?**

**Stein:** Die „... für Dummies“-Reihe hat ihren Ursprung in den USA, ist mittlerweile für vielfältige Lebensfragen erhältlich und richtet sich zunächst an Einsteiger in ein bestimmtes Thema. Man darf diese Bücher allerdings nicht unterschätzen: Sie stellen ihr Thema üblicherweise umfassend und fundiert dar. So gesehen ist auch „Personalmanagement für Dummies“ ein ausgewachsenes Lehrbuch – und zwar eines, das in verständlicher Sprache das moderne Personalmanagement darstellt: seine Grundlagen, seinen eigentlichen Sinn, den aktuellen Stand sowie die Anwendungsmöglichkeiten und Fallstricke in der Praxis.

Da solch ein Buch meines Erachtens von jemandem geschrieben werden sollte, der sein Themengebiet sowohl aus intensiver Forschungswie auch aus angewandter Praxisperspektive kennt, habe ich mich dazu in die Pflicht nehmen lassen: als Personalmanagement-Professor an einer Universität wie auch als Gründungsvorstand unserer universitären Business School, an der ich seit vielen Jahren Führungskräfte aus der Praxis trainiere.

**HRP: In Kapitel 5 gehen Sie auf den „Talentekrieg“ ein. Wer bekommt denn die besten Talente und warum?**

**Stein:** Die Personalbeschaffung war in den vergangenen Jahren eines der Top-Themen der Personalarbeit, weil die Knappheit an qualifizierten Fachkräften mehr und mehr die Entwicklungsmöglichkeiten von Unternehmen beschränkt hat. Den Wettbewerb um die besten Köpfe gewinnen tendenziell diejenigen Unternehmen, die sich mit einer glaubwürdigen Personalstrategie und deren professioneller Umsetzung als attraktive Arbeitgeber positionieren. Dennoch ist dies allein keine Erfolgsgarantie, denn es spielen eine Reihe weiterer Faktoren eine Rolle, beispielsweise die Attraktivität des Unternehmensstandorts.

Zunehmend wird es daher wichtig, alle verfügbaren Talentreservoirs wie unter anderem zuge-

wanderte Fachkräfte, Frauen und Mütter sowie Menschen mit Behinderungen systematischer als bislang auszuschöpfen, sich auf die neuen Mitarbeitergenerationen wie die „Generation Z“ einzustellen und begleitend selbst Talente weiterzuentwickeln. Ein neuerer Denkansatz betrifft die Personalplanung, die in einer digitalisierten Arbeitswelt die menschliche wie auch die automatisierte Arbeitskraft, das heißt Roboter, von vornherein miteinander verzahnt plant und auf diese Weise Synergien zwischen Mensch und Maschine zu heben versucht.

**HRP: In Ihrem letzten Kapitel gehen Sie auf zehn Vordenker modernen Personalmanagements ein. Wer hat Sie davon am meisten beeindruckt?**

**Stein:** Auf ihre Weise sind alle zehn von mir benannten Vordenkerinnen und Vordenker beeindruckend, weil sie in vollkommen unterschiedlichen Gebieten des Personalmanagements bahnbrechende Gedanken entwickelt und wegweisende Beiträge geleistet haben. Seien es das Flow-Modell von Mihály Csikszentmihályi, das kooperative Mitunternehmertum von Rolf Wunderer, die Diskussion der Rolle des Personalmanagements von Dave Ulrich, die Kunst der Personalführung von Oswald Neuberger, das internationale Personalmanagement von Nancy Adler und vieles mehr – immer war damit ein großer Modernisierungsschritt des Personalmanagements verbunden.

Persönlich am meisten geprägt hat mich Christian Scholz, der im vergangenen Jahr so plötzlich verstarb: Während meiner Promotion und Habilitation an seinem Lehrstuhl hat er mir nicht nur eine systemische Gesamtsicht auf ein unternehmerisch relevantes Personalmanagement beigebracht, sondern zudem, was es heißt, professionelle und wertschöpfende Personalarbeit abzuliefern.

**HRP: Wie sieht für Sie die Zukunft des Personalmanagements aus?**

**Stein:** Menschen bleiben auch in der Arbeitswelt der Zukunft unverzichtbar, weil sie durch ihre Kreativität, ihre Innovation, ihre Umsetzungskompetenz und ihr Engagement den nachhaltigen Unternehmenserfolg sichern. Vor diesem Hintergrund stellen sich zwei Fragen.

Erstens: Muss es hierfür auf Dauer unternehmensinterne Personalabteilungen geben? Meine Antwort ist: nicht unbedingt. Denn alternativ lässt sich die Personalarbeit durch externe Anbieter erledigen, sie lässt sich automatisieren, sie lässt gegebenenfalls durch andere betriebliche Funktionen oder die Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter selbst durchführen. Daher werden zukünftig nicht mehr alle Unternehmen traditionelle Personalabteilungen vorhalten. „Überleben“ werden diejenigen Personalabteilungen, die aktiv an ihrer Professionalisierung arbeiten und jederzeit ihren konkreten Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen benennen können.

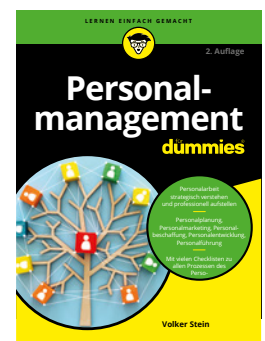
Zweitens: Brauchen Unternehmen zukünftig das Personalmanagement im Sinne der Erledigung der Personalmanagementaufgaben? Die Antwort hier lautet eindeutig: ja! So lange Menschen in Unternehmen arbeiten, müssen die Aufgaben, die mit den Menschen zu tun haben, erledigt werden. Unternehmen, die dies nicht mehr selber machen wollen, werden sich das Personalmanagement dann von außen einkaufen.

**HRP: Was wird im Alltag am häufigsten im Personalmanagement falsch gemacht?**

**Stein:** Fehler sind so vielfältig wie die handelnden Menschen. Und in Zeiten bewusster Fehlerkultur in agilen Unternehmen ist es gar nicht immer schlimm, dass mal etwas schiefgeht, denn: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt. Mich stört es allerdings, wenn Personalarbeit unprofessionell angelegt und erledigt wird. Daher verweise ich gern auf mein Professionalisierungsmodell, das für das Personalmanagement vier Aspekte in den Vordergrund rückt: Personalmanagement muss sich differenzieren auf alle möglichen Stakeholder, Partner und Kunden ausrichten, Personalmanagement muss eine Expertenfunktion mit substanzieller Kompetenz sein, Personalmanagement muss seinem Umfeld eine verlässliche Langfristorientierung geben, und Personalmanagement muss den uneingeschränkten Rückhalt der Unternehmensleitung haben.

Viel zu häufig noch werden diese vier Professionalitätsbedingungen nicht erfüllt, sodass dem Personalmanagement entweder Commitment und Engagement der Beteiligten fehlt, es keine Akzeptanz und kein Vertrauen gewinnt oder seine Anstrengungen ergebnislos verpuffen, was zu allgemeiner Frustration führt. Es hilft sicher, wenn auch das Personalmanagement selbst eine lernende Funktion im Unternehmen bleibt.

**HRP: Herr Professor Stein, wir danken Ihnen für das Gespräch.**



Verlag Wiley-VCH,  
2. Auflage 2020,  
428 Seiten, Softcover,  
ISBN:  
978-3-527-71728-6