

# Das Personal-Management braucht ein neues Geschäftsmodell

*Matthias Möllene*

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Gestaltungsfelder der Personal-Organisation</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Neues Personal-Management Geschäftsmodell: Überblick</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Gestaltungsfeld HRM Services</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Gestaltungsfeld Management-Unterstützung</b>	<b>6</b>
<b>6</b>	<b>Gestaltungsfeld Personal- und Führungsentwicklung</b>	<b>6</b>
<b>7</b>	<b>Gestaltungsfeld Innovationsfunktion</b>	<b>7</b>
<b>8</b>	<b>Gestaltungsfeld Strategisches Personal-Management</b>	<b>8</b>
<b>9</b>	<b>New Work als aktuelle Herausforderung</b>	<b>9</b>
<b>10</b>	<b>Organisation des Personal-Managements</b>	<b>10</b>
<b>11</b>	<b>Strukturelle Optionen und Vorgehensweisen</b>	<b>11</b>
<b>12</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>13</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>15</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>15</b>

## 1 Einführung

In der heutigen Arbeitswelt sind nicht mehr die Grösse und Stabilität einer Organisation erfolgsentscheidend, sondern Geschwindigkeit und Flexibilität. Damit verliert auch das bewährte Ordnungsprinzip der hierarchischen Struktur an Bedeutung und wird ersetzt oder zumindest ergänzt durch netzwerkartige Kooperationsformen. Das führt nicht zu einem geringeren Bedarf nach Führung, aber zu wesentlich veränderten Anforderungen an künftige Führungskräfte. Sie müssen sich weiterentwickeln zu Coaches, die Mitarbeitende und Teams zu einer lernenden Organisation entwickeln und dabei unterstützen Verantwortung zu übernehmen. Dazu braucht es eine Kultur angstfreier Kommunikation und Kooperation, die auch als psychologische Sicherheit bezeichnet wird (Edmondson, 2008).

Eine solche Kultur entsteht nicht von selbst und auch nicht auf Anweisung «von oben», sondern sie braucht klar definierte Regeln und Prozesse, gleichzeitig aber auch Freiräume und Gelegenheiten zum Experimentieren. Im Zentrum stehen dabei die Werte Respekt, Vertrauen und Wertschätzung, die als Richtschnur der Entwicklung dienen und gleichzeitig die Nachhaltigkeit schaffen. Der klassische transaktionale Führungsstil muss zumindest erweitert werden um einige transformationale Elemente, damit sich eine Organisation in dieser Weise entwickeln kann.

Für das Personal-Management bedeuten diese Entwicklungen ebenfalls einen hohen Veränderungsbedarf. Eine herkömmliche Personalabteilung wird in einer agilen, netzwerkartigen Struktur als Fremdkörper empfunden werden und auch der etwas weiter fortgeschrittenen Organisationsform im Human Resources Management (HRM), den Human Resources (HR) Business Partnern im Modell nach Prof. Dave Ulrich (Ulrich, 2005), wird es nicht anders ergehen. Aus Partnern in Personalfragen für das ihnen zugeordnete Business, die auf die Unterstützung durch ein HR Shared Service Center und auf Spezialisten und Spezialistinnen für anspruchsvolle Fachfragen (Centers of Expertise) bauen können, müssen integrierte Enabler werden, die sich mit ihren Fähigkeiten und ihren Instrumenten dort einbringen, wo sie der Art der Organisation und ihrer Zusammenbeitskultur entsprechend den meisten Mehrwert schaffen können.

Im Sinne einer einheitlichen Begrifflichkeit verwenden wir die Bezeichnung «Personal-Management» in einem umfassenden Sinn für alle Aufgaben, Anforderungen und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit der Beschäftigung und Führung von Personal. Dazu gehören erstens die fachliche und persönliche Führung durch die Linienvorgesetzten und zweitens die Aufgaben, die von einer Fachorganisation Personal übernommen werden. Für diesen zweiten Teil des Personal-Managements verwenden wir die Bezeichnung «HRM», die von den meisten Unternehmen als Human Resources Management interpretiert wird, von einem kleineren, aber wachsenden Teil auch als Human Relations Management.

Bei einem zentralen Organisationsansatz ist ein grosser Teil der Aufgaben des Personal-Managements in einer zentralen Personalabteilung angesiedelt. Bei dezentralen Organisationsansätzen erfolgt ein bewusster Aufgabensplit dahingehend, welche Aufgaben des Personal-Managements von Führungskräften und welche von HRM-Professionals ausgeübt werden sollen. Bei virtuellen und/oder agilen Organisationsansätzen werden nahezu sämtliche Aufgaben des Personal-Managements von Führungskräften oder von Mitgliedern/Experten in einem Team oder Netzwerk wahrgenommen. Das HRM übernimmt dabei die Rolle des Enablers und Moderators von fachlich relevanten Fragestellungen.

## 2 Gestaltungsfelder der Personal-Organisation

Grundsätzlich gibt es für jede Organisation, die sich mit Menschen beschäftigt oder die Menschen beschäftigt, eine Reihe von Fragestellungen und Aufgaben, die bearbeitet werden müssen. Die Bandbreite dieser Aufgaben reicht von der Erstellung eines Arbeitsvertrages bis zur langfristigen, strategischen und kompetenzbasierten Personalplanung und von der

Vorauswahl eingegangener Bewerbungen bis zur Entwicklung eines Employer Brands. Was die Organisationen voneinander unterscheidet, ist die Aufteilung, welche Fragen von der Geschäftsleitung selber bearbeitet und beantwortet werden und welche delegiert werden an ein in geeigneter Weise strukturiertes HRM.

Diese Aufteilung hängt einerseits von der Grösse der Organisation ab, denn sehr kleine Firmen gehen mit strategischen Personalfragen natürlicherweise anders um als Grossunternehmen. Andererseits spielt aber auch die Ausprägung der Personalfunktion eine wichtige Rolle. Eine HRM Organisation, die ihre Kompetenzen primär in einer reibungslosen, effizienten Administration hat, wird bei der Frage nach der strategischen Kompetenzentwicklung wenig beitragen können und eine Fokussierung auf eine gute, interne Dienstleistungsfunktion steht dem Anspruch an eine strategische Steuerung auf Augenhöhe mit den Finanzverantwortlichen in der Geschäftsleitung (Chief Financial Officer – CFO) im Weg.

Bei unserem neuen Geschäftsmodell für das Personal-Management haben wir uns deswegen für eine Strukturierung des Personal-Managements entlang von Gestaltungsfeldern entschieden. Die Basisstufe der Gestaltungsfelder bilden die HR Services. Das sind die Dienstleistungen, die von den meisten Organisationen als natürliche Bestandteile dem HRM zugeordnet werden. Gleichzeitig sind es auch die Aufgaben, die bei einem wachsenden Unternehmen, das sich entscheidet, eine eigene HRM Funktion einzurichten, als erstes dieser neuen Funktion delegiert werden. Daneben stehen weitere Gestaltungsfelder, die sich mit der operativen Führungsunterstützung, der Entwicklung des vorhandenen Potenzials und den Innovationen im Personal-Management beschäftigen. Das strategischste Gestaltungsfeld des HRM kommt dann zum Einsatz, wenn der oder die Verantwortliche für das HRM nicht nur formal Mitglied der Geschäftsleitung, sondern dort auch eine strategische und steuernde Rolle ausübt.

Während die CFOs das Management fragen, wie sie die Budgetziele erreicht haben und welche Rendite sie mit den zur Verfügung gestellten Investitionsmitteln erwirtschaften konnten, müssen die Personalverantwortlichen in der Geschäftsleitung (Chief Human Resources Officer - CHRO) nach der Wertsteigerung des Humankapitals fragen, nach der Qualität der Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg oder danach, wie rentabel die Investitionen in die Personal- und Führungsentwicklung waren. Niemand aus dem Kreis der CFOs würde sich als interner Dienstleister bezeichnen, bei den CHROs ist das aber immer noch oft der Fall. Es ist an der Zeit, das auf der Stufe CHRO zu ändern, während der Rest der HRM Funktion sich sinnvollerweise auch in Zukunft über die Qualität der internen Dienstleistung definieren sollte. Insofern brauchen wir konzeptionell eine Zweiteilung des HRM (siehe auch Kapitel 10).

### **3 Neues Personal-Management Geschäftsmodell: Überblick**

Auf der Basis der Überlegungen zu den verschiedenen Gestaltungsfeldern einer Organisation bezogen auf die Beantwortung von strategischen und operativen Personalfragen haben wir das folgende Modell entwickelt:

## Personal-Management Geschäftsmodell



Abbildung 1: Neues Personal-Management Geschäftsmodell im Überblick

Das Modell zeigt in den farbigen Spalten die verschiedenen Gestaltungsfelder. Bei den mittleren drei Feldern unterscheidet es zwischen der Perspektive Gesamtunternehmen / Mitarbeitenden, die in der oberen Reihe dargestellt wird, und der Perspektive Führung in der unteren Reihe. Die einzelnen Themen innerhalb der Kästen sind als Beispiele von Fragestellungen zu verstehen, die in einem typischen, grösseren Unternehmen vorkommen. Wer das Modell auf das eigene Unternehmen anwenden möchte, sollte die Fragen an die entsprechende Situation der eigenen Organisation anpassen.

## 4 Gestaltungsfeld HRM Services

Dieses Gestaltungsfeld bildet die Basis für das Personal-Management Geschäftsmodell. Hier finden sich vor allem operative Fragen, die für jede Organisation elementar sind und die in den meisten Fällen als natürliche Bestandteile einer HRM Funktion angesehen werden. Die Qualität der Arbeit in diesem Gestaltungsfeld wird vor allem durch die konsequente Einhaltung von gesetzlichen und betrieblichen Vorgaben bestimmt, aber ebenso auch durch die Effizienz der Prozesse und die Erfüllung der internen Kundenerwartungen.

### Gestaltungsfeld HRM Services

#### Ziele

Die Personaladministration stellt dem Unternehmen die Strukturen, Instrumente und Prozesse professionell zur Verfügung, die für den Einsatz von Personal notwendig sind. Gleichzeitig ist sie Ansprechpartnerin für Vorgesetzte und Mitarbeitende in allen personellen Fragen.

#### Mission

Die Personaladministration definiert sich in erster Linie über ihre interne Dienstleistungsfunktion. Sie stellt effiziente, wirkungsvolle Services, aber auch konkrete individuelle Unterstützungsinstrumente für Vorgesetzte zur Verfügung und trägt dadurch zum Unternehmenserfolg bei.

#### Kernelemente

##### Rekrutierung

Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, Ansprache der Zielgruppe, Selektion von Kandidaten, Organisation des Onboardings

##### Lohnabrechnung

Umsetzung der definierten Arbeitsbedingungen in eine den gesetzlichen Anforderungen und den Sozialversicherungen entsprechende Lohnabrechnung

##### Arbeitssicherheit

Einführung und Überwachung geeigneter Massnahmen zum Schutz der Mitarbeitenden vor Unfällen und sonstigen arbeitsbedingten Gefahren für ihre Gesundheit

##### HR Datenmanagement

Pflege und Aufbereitung der Personaldaten, Entwicklung, Erhebung und Analyse von geeigneten Kenngrössen (KPI) zur Messung der HR- und Führungs-Performance des Unternehmens, Berichterstattung an die entsprechenden Entscheidungsgremien mit entsprechenden Handlungsempfehlungen, in diesem Zusammenhang Einsatz digitaler Instrumente wie Big Data Management zur Gewinnung relevanter und aktueller Informationen, Beratung von Vorgesetzten zur Verbesserung ihrer HR- und Führungs-Performance

##### Personalbetreuung

Erstellen und Verwalten der Arbeitsverträge, Sicherstellen einer langfristigen Mitarbeitendenbindung, Ansprechpartner für personelle Fragen (für Vorgesetzte und Mitarbeitende)

##### Arbeitsrecht

Sicherstellung der Einhaltung aller arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen (Compliance), Ansprechpartner als Experte für Vorgesetzte und Mitarbeitende

##### Vorsorge

Einrichtung und Betrieb der Personalvorsorgeeinrichtungen (v.a. Pensionskassen), Einsitz in den entsprechenden Gremien, Information der Mitarbeitenden

##### Arbeitsbedingungen

Ausgestaltung von attraktiven (finanziellen und nicht-finanziellen) Arbeitsbedingungen, dadurch Unterstützung der Arbeitgeberattraktivität, aber auch der Produktivität

##### Betriebliche Gesundheit

Entwicklung und Steuerung von Massnahmen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements inklusive geeigneter Präventionsprogramme

##### Personalabbau

Unterstützung von Vorgesetzten bei der Trennung von Mitarbeitenden inklusive professionellem Austrittsgesprächen und Zeugniserstellung, ggf. Einrichtung Alumni Community

Abbildung 2: Gestaltungsfeld HRM Services

## 5 Gestaltungsfeld Management-Unterstützung

Dieses Gestaltungsfeld greift den Kern der Rolle auf, die bisher von den HR Business Partnern erwartet wurde. Es geht um Fragen, die oft in enger Kooperation zwischen den Vorgesetzten und den HRM Verantwortlichen bearbeitet werden. Dazu gehören einerseits Themen der Gestaltung der Zusammenarbeit im Betrieb, die, wie bereits in der Einführung erwähnt, in modernen, agilen Strukturen immer wichtiger werden. In dem Artikel «Cross Silo Leadership» (Casciaro, Edmondson, & Jang, 2019) wird sehr anschaulich aufgezeigt, dass für die meisten Angestellten die vertikale Beziehung zu ihren Vorgesetzten die höchste Bedeutung hat, dass aber gleichzeitig die Qualität der horizontalen Beziehung zwischen den Mitarbeitenden unterschiedlicher Bereiche den höchsten Kundennutzen bringt.

Andererseits finden sich in diesem Gestaltungsfeld auch Fragen der direkten Führungsunterstützung, vor allem weil nach wie vor Personen mit Führungsaufgaben betraut werden, ohne sie vorher dafür speziell auszubilden, und ihnen deswegen schon alleine die Fachkenntnisse fehlen. Aber auch erfahrene Führungskräfte schätzen die professionelle Beratung von Fachleuten des HRM, wenn es zum Beispiel um arbeitsrechtliche Fragen geht oder um Fragen der Leistungsmessung.

### Gestaltungsfeld Managementunterstützung

#### Ziele

In der Funktion als Managementunterstützung tritt das Personal-Management bei der Lösung konkreter Fragen der Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation in Erscheinung. Durch ein konsistentes Handling sollen ein reibungsloser Betrieb und eine faire Behandlung aller Mitarbeitenden sichergestellt werden.

#### Mission

In dieser Funktion ist das Personal-Management nicht nur Dienstleister, sondern übt einen aktiven Einfluss auf die Kooperation und damit auf den Betriebsfrieden aus. Anders als bei der Personaladministration, die ggf. auch extern erledigt werden kann, geht es hier um eine in die Führung integrierte Rolle, die intern wahrgenommen werden muss.

#### Kernelemente

##### Kooperationsgestaltung

###### Teambuilding

Bereitstellung von geeigneten Instrumenten und Formaten im Rahmen von Teambuilding und beim Entwickeln neuer Kollaborationsformen, Übernahme einer Moderationsfunktion bei der konkreten Gestaltung von Kooperationsfähigkeit

###### Mitarbeiterengagement

Beratung und Unterstützung von Führungskräften in Fragen des Mitarbeitenden-Engagements, Entwicklung und Bereitstellung entsprechender Instrumente, Gestaltung und Durchführung von entsprechenden Befragungen

###### Konfliktprävention und -lösung

Gestaltung von Konzepten und konkreten Massnahmen zur Früherkennung von Konflikten, Beratung und Unterstützung von Führungskräften bei der Lösung von Konflikten und Bereitstellung von externen Mediationsangeboten

##### Führungsunterstützung

###### Arbeitsrechtliche Fragen

Beratung und Unterstützung von Vorgesetzten in arbeitsrechtlichen Fragen, Vertretung des Unternehmens in arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen, Schulung neu ernannter Führungskräfte in arbeitsrechtlichen Themen

###### Performance Fragen

Entwicklung und Betrieb eines Performance Management Systems, abgestimmt auf die Bedürfnisse des Unternehmens, Beratung und Unterstützung von Vorgesetzten bei der Analyse von Leistungsfragen und bei entsprechenden Massnahmen

###### Führungscoaching

Unterstützung und Coaching von Führungskräften, v.a. für den Umgang mit Veränderungen, Bereitstellen von geeigneten Instrumenten und Strategien sowie Sicherstellen einer ausreichenden betrieblichen «Change Readiness»

Abbildung 3: Gestaltungsfeld Managementunterstützung

## 6 Gestaltungsfeld Personal- und Führungsentwicklung

Während das Gestaltungsfeld HR Services bei nahezu allen Unternehmen mit einer ausgeprägten HRM Funktion anzutreffen ist und die meisten von ihnen auch im Gestaltungsfeld Management Unterstützung aktiv sind, ist die Zahl der Organisationen, bei denen sich das HRM aktiv mit der Personal- und Führungsentwicklung befasst, deutlich geringer, vor allem bei kleineren Unternehmen. In diesem Gestaltungsfeld liegt das Gewicht nicht mehr überwiegend auf operativen Fragen, sondern strategische Aspekte gewinnen stärker an Bedeutung. Es geht bei den hier anzutreffenden Entwicklungsfragen vor allem darum, den Wert des bereits vorhandenen Humankapitals zu steigern und die Organisation durch eine Erweiterung des Einsatzspektrums (Employability) zukunftsfähig zu machen.

## Gestaltungsfeld Personal- und Führungsentwicklung

### Ziele

Ein fortgeschrittenes und fortschrittliches Personal-Management legt ein besonderes Gewicht auf die Entwicklung der Führungskräfte und der Mitarbeitenden. Es geht um das Erkennen vorhandenen Potenzials und die Weiterentwicklung der Stärken, sowohl persönlich als auch organisatorisch.

### Mission

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen ist die Fähigkeit ihrer Belegschaften zu Veränderungen und zum Umgang mit Unsicherheiten. Das Personal-Management spielt dabei eine Schlüsselrolle, indem es die benötigten Konzepte implementiert und die Führung für Change Leadership befähigt.

### Kernelemente

#### Personalentwicklung

##### Lernen und Potenzial

Einsatz von modernen Methoden zur Potenzialerkennung und zur Analyse der individuellen Stärken, Zurverfügungstellen von Aus- und Weiterbildungs- sowie Coachingangeboten zum Ausbau der fachlichen und persönlichen Kompetenzen

##### Laufbahnen und Diversity

Gestaltung und Einsatz von Personalentwicklungs- und Diversitymanagementprogrammen, Definition von Fach-, Projekt- und Führungslaufbahnen inklusive der entsprechenden Kompetenzanforderungen und Beförderungsebenen

##### Generationenmanagement

Entwicklung und Einführung von Konzepten und Programmen zur Verbesserung des Generationenmanagements und zur Sicherstellung der Employability der verschiedenen Generationen, Förderung altersgemischter Kooperationen

#### Führungsentwicklung

##### Führungsansätze

Adaptieren von geeigneten Führungskonzepten an die Bedürfnisse des eigenen Unternehmens und Abstimmung mit der Unternehmensleitung, Erarbeitung von Führungsleitlinien und entsprechender Anforderungsprofile für die Führung

##### Feedback für Führungskräfte

Entwicklung von Feedbacksystemen, mit denen die Qualität der Führung abgebildet werden können, dabei Berücksichtigung der Erwartungen aller relevanten Stakeholder und Schulung der Vorgesetzten in der Anwendung

##### Führungsweiterbildung

Aktive Unterstützung der Vorgesetzten in der (Weiter-)Entwicklung ihrer Führungsfähigkeiten durch geeignete externe und interne Schulungsangebote vor allem im Bereich der sozialen Kompetenzen und des Selbstmanagements

Abbildung 4: Gestaltungsfeld Personal- und Führungsentwicklung

## 7 Gestaltungsfeld Innovationsfunktion

Das vermutlich anspruchsvollste Gestaltungsfeld im Bereich der Dienstleistungsdimension des HRM findet sich in den Bereichen, in denen Neues gestaltet wird. Das HRM wird quasi zur Architektin des Humankapitals, zur massgebenden Gestalterin der sogenannten New Work Konzepte, die Kultur und Strukturen ebenso gestaltet wie Arbeitsräume. Ausserdem geht es um langfristig angelegte Konzepte für die Einbindung von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse, was eine Voraussetzung ist für das Funktionieren agiler Führung. Nicht zu vergessen ist auch die Gestaltung einer attraktiven Arbeitgebermarke und von datenbasierten Prognoseinstrumenten für das strategische Personal-Management.

## Gestaltungsfeld Innovationsfunktion

### Ziele

Agilität und Anpassungsfähigkeit werden immer mehr zu Schlüsselerfolgsfaktoren. In diesem Sinn muss das Personal-Management strukturelle und personelle Optionen entwickeln, die eine erfolgreiche Transformation ermöglichen. Es geht darum, die Rahmenbedingungen zu schaffen und die organisationale Lernfähigkeit auszubauen.

### Mission

Eine agile und anpassungsfähige Organisation kann nur gelingen, wenn auch das Personal-Management agil und anpassungsfähig ist und sich auf diese Weise als integrierter, aber auch integrierender Bestandteil der Transformation etabliert. HR-Leadership wird zur Change Leadership und von einer dienstleistenden zu einer gestaltenden Funktion.

### Kernelemente

#### Organisationsgestaltung

##### New Work Konzepte

Entwicklung und Einführung von agilen Arbeits- und flexiblen Arbeitszeitmodellen, (teil-)autonomen Arbeitsgruppen, digitalen Kommunikations- und Kooperationsinstrumenten und Förderung von individueller Entwicklung

##### Passende Strukturen

Reflexion bestehender Strukturen und Gestaltung von neuen Formen, angepasst an die Bedürfnisse des Unternehmens, Koordination mit den bestehenden Leistungserstellungsprozessen («need to innovate» und «need to produce»)

##### Work Space Design

Gestaltung von Arbeitsplätzen und -umgebungen zur Unterstützung agiler Arbeits- und Kollaborationsformen, aber auch zum Ermöglichen von «Deep Work», Einführung von innovationsfördernden Workshopmethoden (z.B. Design Thinking)

#### Zukunftsgestaltung

##### Employer Branding

Entwicklung und Positionierung einer attraktiven Arbeitgebermarke auf der Basis des zukünftigen Kompetenzbedarfs, Definition der relevanten Zielgruppen und Arbeitsmärkte, Einbindung der Führungskräfte als Gestalter der Arbeitgebermarke

##### Predictive HR Analytics

Erschliessung von (Big) Data, um unter Beachtung der ethischen Aspekte Prognosen für das Verhalten von Individuen und Teams entwickeln zu können, Ableitung von präventiven Massnahmen zur Vermeidung negativer Entwicklungen

##### Transformation Design

Schaffung von Voraussetzungen und Gestaltung eines Frameworks, in dem die Führungskräfte ihre Rolle als Change Leader ausfüllen können, Einsatz von geeigneten Monitoringsystemen zur Messung des Change Erfolgs

Abbildung 5: Innovationsfunktion

## 8 Gestaltungsfeld Strategisches Personal-Management

Dieses strategischste Gestaltungsfeld des Personal-Managements unterscheidet sich von allen anderen Feldern durch die stark abnehmende Bedeutung der internen Dienstleistungsorientierung und dem stark zunehmenden Gewicht der strategischen Führungsfunktion. Es geht um eine neue Balance zwischen dem Finanzkapital und dem Humankapital. Während in den weitaus meisten Unternehmen trotz diverser Lippenbekenntnisse zur hohen Bedeutung der Mitarbeitenden immer noch die Finanzfunktion das Primat hat, sind moderne, agile Unternehmen auf der Suche nach einer geeigneten Steuerung für das Humankapital.

Die neuen Funktionen zur Steuerung des Humankapitals tragen, soweit es sie überhaupt schon gibt, selten klassische Bezeichnungen wie HRM oder Personal-Management. Häufiger finden sich Begriffe wie «Learning und Development» oder «People Development», was damit zu tun hat, dass man das strategische Personal-Management deutlich differenzieren will von den Dienstleistungsfunktionen der übrigen Gestaltungsfelder.

Die Balance zwischen den Verantwortungen für das Finanzkapital und für das Humankapital muss ein zentrales Ziel moderner Unternehmensführung sein: CFOs und CHROs geben - jeweils für ihren Bereich - die Strategie, die Ziele und die Rahmenbedingungen vor und bewerten das Management nach dem Grad der Zielerreichung, und zwar unabhängig davon, ob es noch in traditionellen Hierarchien organisiert ist oder bereits neuartige Kollaborationsformen wie Followership eingeführt wurden (Mihalache, Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2014). Aber ebenso wenig wie die CFOs die operative Verantwortung übernehmen für die individuelle Budgeteinhaltung des Managements, dürfen sich die CHROs die operative Personalführung seitens der Vorgesetzten delegieren lassen.

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch, welche Aufgaben in die Verantwortung der CHROs gehören könnten, wenn das Unternehmen das Gestaltungsfeld **GRAU** professionell ausfüllen will und bereit ist, die Personalfunktion gleichwertig und auf Augenhöhe zur Finanzfunktion zu führen.

### Gestaltungsfeld Strategisches Personal-Management

#### Ziele

Das HRM entwickelt sich zu einer integrierten, strategischen Führungsfunktion, definiert als Moderatorin der GL die Rahmenbedingungen für die Führung und die Personalpolitik im Unternehmen und steuert das entsprechende Reporting inklusive daraus abgeleiteter Entwicklungsmassnahmen für die Führung.

#### Mission

In der strategischen Rolle übernimmt das HRM die Führungsverantwortung im Bereich Humankapital und bildet damit ein Pendant auf Augenhöhe zur Finanzfunktion (verantwortlich für das finanzielle Kapital).

#### Kernelemente

##### Führungsgrundsätze

Definition und Gestaltung von Führungsgrundsätzen sowie von Grundlagen und Kriterien zur Messung der Leistung von Führungskräften im Bereich des Personal-Managements

##### Compliance / CSR

Einsatz von geeigneten Massnahmen auf personeller Ebene, damit die Führung des Unternehmens ihrer rechtlichen und sozialen Verantwortung gerecht werden kann

##### Strategic Workforce Planning

Den quantitativen und qualitativen Personalbedarf des Unternehmens planen, daraus die notwendigen Ziele ableiten und die Zielerreichung verfolgen und messen

##### Personalinvestitionen

Ein gemeinsames betriebswirtschaftliches Verständnis von Humankapital schaffen und dafür Sorge tragen, dass die Einstellung, der Einsatz und die Entwicklung von Menschen nicht nur unter dem Aspekt der damit verbundenen Personalkosten betrachtet werden, sondern als Investitionen, und dass in diesem Sinne auch die entsprechenden Kennzahlen (v.a. return on investment) entwickelt und eingesetzt werden, um die Unternehmensentscheidungen zu Humankapital und Finanzkapital auf einer vergleichbaren Grundlage treffen zu können

##### Personalpolitische Grundsätze

Definition von Zielen, Regeln, Methoden und Instrumenten zur Sicherstellung eines integrierten und kohärenten Umgang mit den Menschen, die für das Unternehmen arbeiten

##### Transformation Leadership

Definition und Gestaltung von grundlegenden Veränderungsprozessen zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit im Bereich der Führungs- und Kooperationskultur

##### Internationale HRM-Strategien

Etablieren von transnationalen HRM Grundsätzen und Leitlinien zur Verstärkung der länderübergreifenden Kooperation innerhalb des eigenen und mit Partner-Unternehmen

##### Psychologische Sicherheit

Entwicklung und Einführung von Konzepten und Massnahmen zur Verstärkung von Vertrauen, Respekt und Wertschätzung als wesentliche Voraussetzung für hohe Teamleistung

##### Strategische Nachfolgeplanung

Sicherstellen einer verbindlichen Besetzungsplanung für die Schlüsselpositionen inklusive der damit verbundenen individuellen Entwicklungsmassnahmen

##### Externe Beziehungen des HRM

Gestalten von Netzwerken des Unternehmens im Bereich des Personal-Managements, zum Beispiel zu (Hoch-)Schulen, NGOs, aber auch in die Politik

Abbildung 6: Gestaltungsfeld Strategisches Personal-Management

Wichtig ist, dass die stärkere Integration des Humankapital-Managements in die Unternehmensführung nicht verwechselt werden darf mit einer Delegation von Vorgesetztenfunktionen wie Beurteilungen oder Problemgespräche an das HRM. Diese Funktionen gehören in die Verantwortung der Vorgesetzten, auch und gerade in modernen, agilen Strukturen.



## 9 New Work als aktuelle Herausforderung

Die aktuellen technologischen Entwicklungen, die eine räumlich unabhängige Arbeit möglich machen (Remote Work, Home-Office, Hybrid Work) schaffen auch die Voraussetzungen für moderne Arbeits- und Arbeitszeitmodelle. Das deutsche Zukunftsinstitut beschreibt folgende vier Thesen zum aktuellen Megatrend New Work (Zukunftsinstitut, 2021):

- Die Sinnfrage wird zentral.

New Work bietet die Chance, persönliche Potenziale und Neigungen zu entfalten. Denn in Zukunft wird eine Vielzahl anstrengender, monotoner und repetitiver Vorgänge von Maschinen erledigt. Damit rücken urmenschliche Fähigkeiten wie Kreativität und Empathie wieder in den Fokus. Das Lösen von Zukunftsaufgaben bestimmt das Tun und stiftet einen neuen Sinn von Arbeit.

- Die 30-Stunden-Woche wird das neue Vollzeit.

Skandinavische Länder leben in Sachen Arbeitszeit schon heute das Arbeitsideal der Zukunft: Weniger ist mehr. Arbeitszeit wird nicht mehr als Wochenkontinuum verstanden, sondern als flexibles Kontingent, das sich individuellen Situationen und Lebensphasen anpassen kann. Die 30-Stunden-Woche als Vollzeit macht mitunter produktiver und lässt Krankenstände schrumpfen.

- Remote Work macht das Büro attraktiv.

Während Remote Work von konzentrierten Deep-Work-Phasen geprägt ist, wandelt sich das Büro der Zukunft vom Arbeitsort zum Hub für Co-Creation und Co-Working, für reale zwischenmenschliche Beziehungen und echte Unternehmenskultur. Das Büro der Zukunft ist der Ort, an dem Unternehmenswerte gelebt werden, Wir-Gefühl entsteht und an dem gemeinsam Neues geschaffen wird.

- Work-Life-Blending ersetzt Work-Life-Balance.

Die ewige Suche nach der Balance zwischen Arbeit und Freizeit war stets konfliktbehaftet, denn irgendwas kommt immer zu kurz. Work-Life-Blending entzerrt diese Konflikte: Wo die Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben verschwindet, können persönliche Bedürfnisse im Tagesverlauf besser berücksichtigt werden. Das schafft nicht nur Entspannung und mehr Lebensqualität, sondern steigert auch die Freude an der Arbeit.

Für das Personal-Management bedeutet der vorgenannte Megatrend New Work eine besondere, strategische Herausforderung. Es ist notwendig, einerseits einen personalpolitischen Referenzrahmen zu definieren, an dem die verschiedenen Komponenten eines New Work Konzepts ausgerichtet und miteinander integriert werden können, andererseits aber auch die Kultur auf die Bedingungen von New Work hin zu entwickeln.

Es ist seit vielen Jahren umstritten, ob man zuerst die Systeme verändern sollte und dann damit rechnen kann, dass sich die Kultur und die Praktiken automatisch anpassen werden, oder ob es wirksamer ist, zuerst die Kulturarbeit zu machen und davon auszugehen, dass die Strukturen den neuen Prioritäten problemlos folgen werden. Fest steht, dass beide Aspekte, die (agilen) Strukturen und die Kultur (Haltung) als zentrale Elemente von New Work immer gemeinsam in Verbindung zueinander gedacht werden müssen.

## Elemente von New Work

### Flexibilität

Flexible Arbeitszeiten, -orte und -plätze ermöglichen schnelle und effiziente Anpassungen der Arbeit an sich verändernde Situationen

### Zusammenarbeit

Agile Methoden wie Co-Creation, Design Thinking etc. fördern ein interdisziplinäres, iteratives Denken und Arbeiten

### Organisation

Netzwerkorganisationen und Kooperation auf Augenhöhe beschleunigen die Arbeit, bedingen aber auch eine moderne Führungskultur

### Technologie

Digitale Kommunikations- und Kollaborationssysteme, unterstützt durch Big Data und KI ermöglichen ein neues Teamleistungsniveau

### Individualität

Mitarbeitende können ihre Lern- und Leistungsziele in einem hohen Mass selber gestalten und sich mit ihren Stärken besser einbringen

### Neue Büroräume

Arbeitsumgebungen werden flexibler und fördern Kreativität, indem man je nach gerade zu erledigender Aufgabe den passenden Raum benutzt

Abbildung 7: Elemente von New Work

## 10 Organisation des Personal-Managements

Wenn man sich die Aufgaben in den verschiedenen Gestaltungsfeldern anschaut, stellt sich auch die institutionelle Frage, wie das Personal-Management am besten organisiert sein sollte. Das Ausgangspunkt ist klar: alle dargestellten Aufgaben sind relevant und müssen einem Verantwortungsbereich zugeordnet werden. Eine erste grobe Aufteilung ergibt sich durch die beiden Verantwortungsbereiche HRM und Linienorganisation. Jedes Unternehmen muss bezogen auf jede Aufgabe des Personal-Managements für sich selber entscheiden, ob die Vorgesetzten in der Linie verantwortlich sind oder ob sie dem HRM zugeordnet wird.

Diese Aufteilung kann auch zu einer institutionellen Zweiteilung des HRM führen. Während sich ein kleiner Teil ausschliesslich mit den Aufgaben im Gestaltungsfeld Strategisches Personal-Management beschäftigt und die Leitung dieses Teils entsprechend integrierter Bestandteil der Geschäftsleitung ist, würde der grössere Teil des HRM die Dienstleistungsdimension abdecken und die Aufgaben in den übrigen Gestaltungsfeldern übernehmen.

Bis heute haben die meisten Unternehmen ihr HRM in Form von Teams oder Abteilungen organisiert, die wiederum mit dem Linienmanagement über eine fachliche Berichtslinie («dotted line») verbunden sind. Andere haben umgekehrt das HRM direkt dem Linienmanagement unterstellt und eine fachliche Berichtslinie zur zentralen HRM-Leitung etabliert.

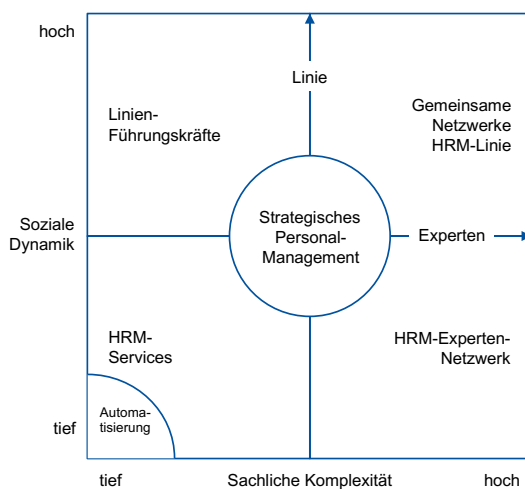
Einen Schritt weiter gehen Modelle, bei denen jede dezentrale HR-Leitung gleichzeitig eine zentrale, unternehmensweite Fachverantwortung hat. Konkret könnte die HR Leitung für eine der Konzerndivisionen gleichzeitig für das Gesamtunternehmen beispielsweise die Fachverantwortung für Management Development Konzepte oder für die IT Themen des Personal-Managements haben. Mit einer solchen Kombination kann sichergestellt werden, dass es sowohl einen engen Bereichsbezug gibt, gleichzeitig aber die Perspektive der Gesamtorganisation nicht zu kurz kommt. Vorstellbar wäre, die Elemente der Gestaltungsfelder HR Services und Management Unterstützung bereichsbezogen zu organisieren und für die Elemente der übrigen Gestaltungsfelder eine unternehmensweite Verantwortung zu etablieren.

Noch stärker auf die bereichsübergreifende Kooperation ausgerichtet sind HR Organisationen, die sich entlang der individuellen Kompetenzen ausrichten. Das könnte so aussehen, dass es zum Beispiel eine Gruppe von «People Development Specialists» gibt, die jeweils bestimmten Linienbereichen zugeordnet sind, gleichzeitig aber einen Kreis bilden, in dem unternehmensweit Entwicklungskonzepte erarbeitet und entschieden werden.

Unternehmen, die bereits sehr agil strukturiert sind, haben die Funktionen des HRM oft in entsprechenden Rollen definiert und auf diese Weise in ihre Management-Kreise integriert. Zusätzlich wurde meistens ein spezieller Kreis gebildet, der sich mit Fragen des Personal-Managements wie «Learning & Development» befasst. Ein wichtiger Aspekt ist in diesem Fall die Verantwortung für die Rollenbesetzung, d.h. inwieweit ein Kreis, der sich zum Beispiel mit der Produktion beschäftigt, autonom ist in der Besetzung der entsprechenden HRM Rollen bzw. ob und in welcher Weise ein übergreifender HRM Kreis eine Beratungs- oder Empfehlungskompetenz, in diesem Fall gegenüber dem Produktionskreis, haben sollte.

Was im Kontext einer agilen Organisation unbedingt beachtet werden muss, ist die klare Verantwortungszuordnung zur Linien- bzw. HRM-Organisation. Es geht dabei einerseits darum, die unterschiedliche Komplexität der HRM-Aufgaben zu berücksichtigen, andererseits aber auch den Grad der sozialen Dynamik, bzw. das Mass der notwendigen sozialen Einflussnahme. Während es in der Komplexitätsdimension darum geht, die steigenden fachlichen Anforderungen an ein professionelles HRM abzubilden, zeigt die Dimension der sozialen Dynamik auf, wie die Notwendigkeit der direkten Führung durch das Linienmanagement zunimmt. Die untenstehende Grafik zeigt diese Zusammenhänge auf in Anlehnung an ein Modell von Prof. Dr. Armin Trost (Trost, 2018, S. Seite 3):

### Rollen in einer agilen HRM-Organisation



nach Trost, Armin (2018), Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität, Seite 362

Abbildung 8: Rollen in einer agilen HRM-Organisation

Dieses Modell nach Trost eignet sich gut als Grundlage für die Struktur einer sehr agilen HRM-Organisation.

## 11 Strukturelle Optionen und Vorgehensweisen

Die Ausgangslage der meisten Unternehmen bildet das bekannte Modell der HR Business Partner nach Dave Ulrich (Ulrich, 2005), das schematisch in etwa folgendermassen aussieht:

## «Klassisches» HR Business Partner Modell

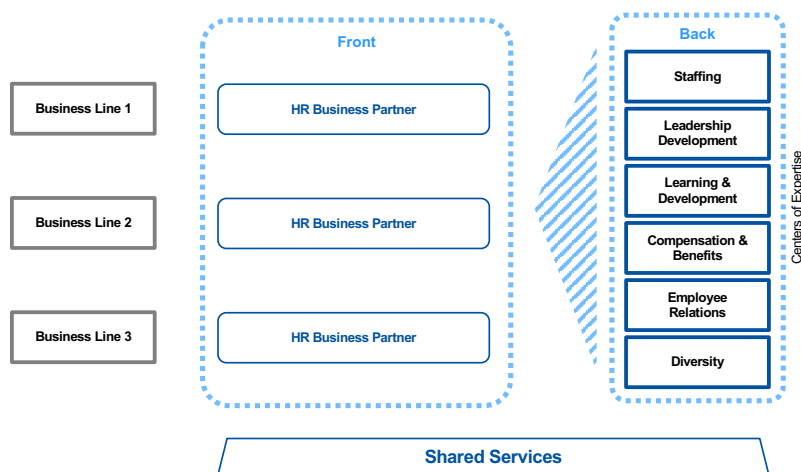


Abbildung 9: «Klassisches» HR Business Partner Modell

Wenn sich die Gesamtorganisation auf den Weg macht agiler zu werden, betrifft das die Organisation des Personal-Managements in besonderer Weise. Neben den Anpassungen in der Führung braucht es auch eine schrittweise Flexibilisierung der HRM-Organisation. In einer ersten Phase könnte das eine Neuaufteilung der Funktionen im Sinne unseres HRM Geschäftsmodells bedeuten, wobei die Gestaltungsfelder Strategisches Personal-Management, Management Unterstützung und HR Services ausschliesslich dem HRM zugeordnet werden, während die Gestaltungsfelder Personal- und Führungsentwicklung und Innovationsfunktion offener gestaltet und auf eine Kooperation (Co-Creation) mit der Linie ausgerichtet sind (siehe Bild).

## Neues HR Business Partner Modell

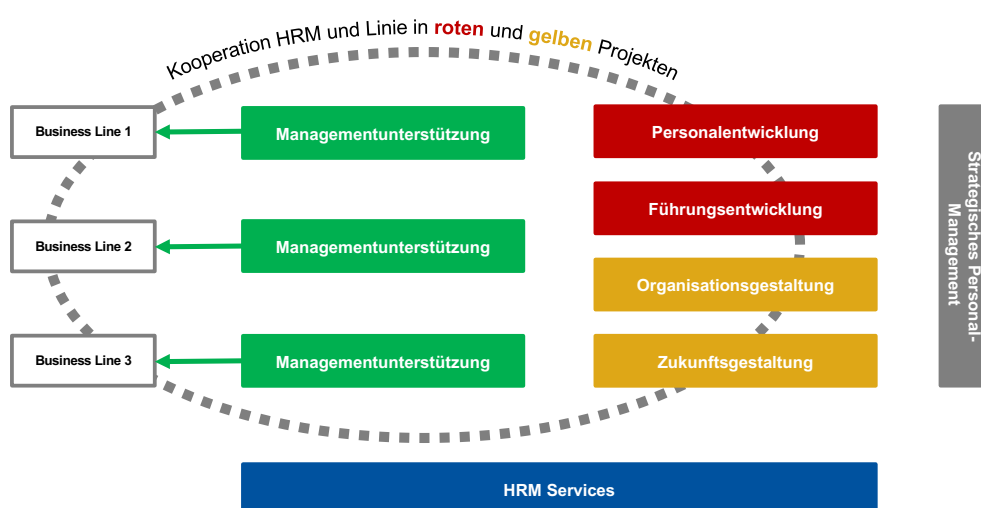


Abbildung 10: Neues HR Business Partner Modell

Die Funktionen der Managementunterstützung werden aus den bisherigen HR Business Partners abgeleitet und fokussieren sich auf das Gestaltungsfeld Management Unterstützung. Die

Einheit HRM Services entsteht als eine erweiterte Form und Ausprägung der heutigen Shared Services. Der wichtigste Unterschied zur bisherigen Organisation ist der aktive Einbezug der Linie in die Gestaltungsfelder Personal- und Führungsentwicklung sowie Innovationsfunktion im Sinne einer gemeinsamen Projektverantwortung. Je nach Entwicklungszielen und -stand der Gesamtorganisation, was die Agilität angeht, könnte das HRM in dieser Phase auch mit dem Übergang von einer funktionsbasierten in eine rollenbasierte Organisation experimentieren. Beispielsweise könnten die Inhalte der Gestaltungsfelder Personal- und Führungsentwicklung sowie Innovationsfunktion schrittweise von Funktionen in Rollen transformiert werden.

Eine mögliche Zielstruktur des HRM muss sich an die Struktur der Gesamtorganisation anpassen. Wenn das Unternehmen eine agile Netzwerkorganisation ist oder werden möchte, muss sich auch das HRM als ein rollenbasiertes Netzwerk aufstellen, frei von einer traditionellen Hierarchie. Die folgende Grafik zeigt beispielhaft, dass dabei das strategische Personal-Management im Zentrum stehen müsste, das wiederum die Leitlinien und den Handlungsrahmen für die dezentralen, agilen HRM Einheiten definiert. Die ehemaligen HR Business Partner werden abgelöst durch HRM Expert:innen, die strukturell voll in die (agilen) Linienstrukturen integriert sind und fachlich autonom agieren können. Hinzu kommen HRM Netzwerke, die gemischt aus Vertretern der Linie und HRM Expert:innen besetzt sind und sich um die Bearbeitung zentraler Aufgaben und Projekte des Personal-Managements kümmern, wie zum Beispiel die Personal- und Führungsentwicklung oder die zukünftige Organisationsgestaltung. Die Farben in der Grafik bilden die verschiedenen Gestaltungsfelder des HRM ab.

### Beispiel für ein agiles Personal-Management Netzwerk

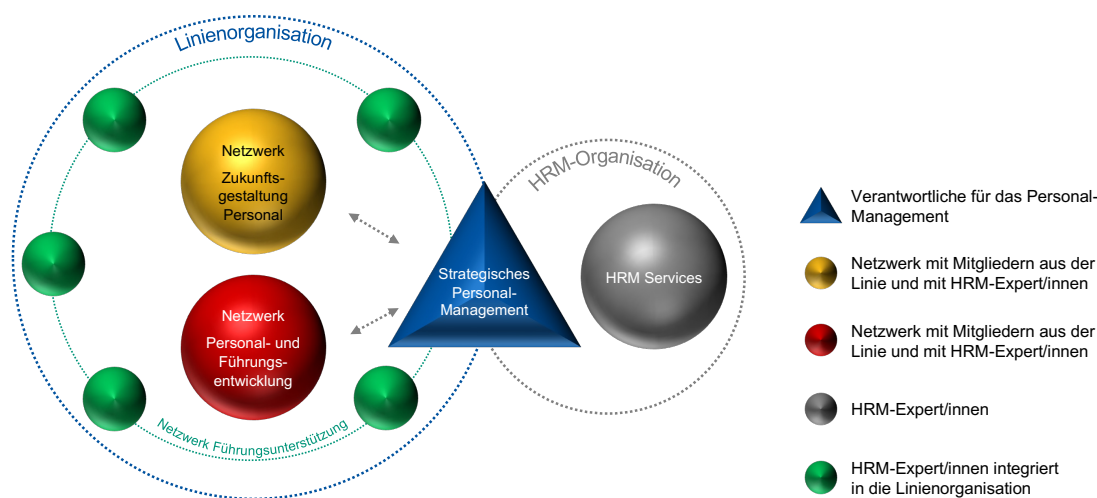


Abbildung 11: Beispiel für ein agiles Personal-Management Netzwerk

Im Sinne eines konsistenten Personal-Managements muss sich die Struktur des HRM anpassen an die Linienorganisation. Ein klassisch als Abteilung aufgebautes HRM wird in einer agilen, netzwerkartigen Organisation ein Fremdkörper sein, ebenso wie ein autonom organisiertes HRM in einer hierarchischen Struktur. Konzeptionelle Überlegungen und Beispiele dazu sind u.a. in einer Organisationsstudie der Raiffeisen Gruppe in der Schweiz entstanden (Bösch & Möllene, 2018).

## 12 Zusammenfassung und Ausblick

Das vorliegende Personal-Management Geschäftsmodell erhebt nicht den Anspruch, endgültig und abschliessend zu sein. Es ist bewusst offen für Ergänzungen und Weiterentwicklungen, aber ganz besonders auch für die individuelle Anpassung an die eigene Organisationsrealität.

Dabei soll es helfen, die sehr unterschiedlichen Erwartungen an ein modernes Personal-Management in einer dazu passenden Form zu strukturieren.

Der strukturelle Ansatz über die verschiedenen Gestaltungsfelder des Personal-Managements erscheint geeignet, die HRM Funktion in die Entwicklung der Organisation zu integrieren, für die sie vorgesehen ist. Der Ansatz darf aber nicht als ein Ziel missverstanden werden, denn nicht alle HRM Organisationen müssen das Gestaltungsfeld Strategisches Personal-Management erreichen, um als erfolgreich zu gelten. Es kann nämlich durchaus vernünftig und wirksam sein, die HRM Funktion auf die dienstleistungsorientierten Gestaltungsfelder oder sogar nur auf einen Teil von ihnen zu beschränken und die strategischen Personalfragen im Bereich der Unternehmensführung direkt durch die Geschäftsleitung bearbeiten und beantworten zu lassen.

Ricardo Semler, der charismatische Chef der sehr erfolgreichen Firma Semco in Brasilien, hat es einmal so ausgedrückt: «Das Einzige, was wir im Unternehmen an Wert haben, sind Menschen. Warum sollten wir eine Abteilung für Menschen haben?» (Semler, 2014, ab Minute 6:05). Für ihn sind strategisches und operatives People Management nicht delegierbare Aufgaben der Führungskräfte.

Aussagen von HRM Verantwortlichen im Rahmen von Weiterbildungsveranstaltungen an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich haben gezeigt, dass die meisten HRM Organisationen ein starkes Standbein in den Aufgaben des Gestaltungsfelds HR Services haben, während ihre weiteren heutigen Tätigkeitsschwerpunkte als nicht oder wenig integrierte Einzelthemen aus den Gestaltungsfeldern Management Unterstützung, Personal- und Führungsentwicklung sowie Innovationsfunktion stammen. Dabei hat sich auch gezeigt, dass die Aktivitäten in einem strategischeren oder mehr gestaltenden Gestaltungsfeld oft nur wenig erfolgreich sind, wenn die HRM Organisation auf den vorgelagerten, eher dienstleistungsorientierten Feldern noch grössere Lücken aufweist. So ist es zum Beispiel wenig erfolgversprechend, sich mit «Predictive HR Analytics» zu befassen, wenn es keine Grundlage in einer gut abgestützten Personal- und Führungsentwicklung gibt.

Dass das Personal-Management besser wird, wenn seine einzelnen Komponenten miteinander verzahnt sind und das Ganze gut in die Unternehmensführung integriert wird, hat Prof. em. Martin Hilb schon 1994 in seinem Buch «Integriertes Personalmanagement» (Hilb, 21. Auflage, 2014) beschrieben, das inzwischen bereits in der 21. Auflage erschienen ist. Diese Integration in die Unternehmensführung wird in Zukunft noch wichtiger, wenn sich klassische, hierarchische Strukturen auflösen oder zumindest ergänzt werden durch agile Kollaborationsformen. Ein Beispiel dafür ist der Ansatz «Beyond Leadership», der in sehr kurzer Zeit zu einer Stärkung der bereichsübergreifenden Kooperation führen kann (Mölloney & Sachs, 2019). Es gibt aber auch andere, bessere Voraussetzungen als 1994, denn wir haben heute mit digitalen Technologien und neuartigen strukturellen Ansätzen wie Soziokratie (Rüther, 2018) ganz andere Rahmenbedingungen. Sie warten darauf, auch und gerade durch das HRM noch konsequenter genutzt zu werden. Vielleicht sehen wir bald noch ganz andere Funktionsbezeichnungen für das HRM, etwa «Collaboration Architect» oder «Psychological Safety Enabler».

## Literaturverzeichnis

- Bösch, H., & Möllene, M. (2018). *Transformational HRM – Personalarbeit neu denken*. Zürich: SKV Verlag.
- Casciaro, T., Edmondson, A., & Jang, S. (2019). Cross Silo Leadership. *5/6*, S. 130-139.
- Edmondson, A. (2008). The competitive imperative of learning. *HBR(7/8)*, 60-66.
- Hilb, M. (21. Auflage, 2014). *Integriertes Personalmanagement*. Luchterhand Verlag.
- Möllene, M., & Sachs, S. (2019). *Beyond Leadership*. Zürich: SKV Verlag.
- Mihalache, O. R., Jansen, J., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *8(2)*, S. 128-148.
- Rüther, C. (2018). *Soziokratie, Holokratie, S3, Frederic Laloux' „Reinventing Organizations“ UND „New Work“*. Norderstedt: BoD, [www.soziokratie.org](http://www.soziokratie.org).
- Semler, R. (2014, ab Minute 6:05). *TED*. Von How to run a company with almost no rules: [https://www.ted.com/talks/ricardo\\_semmler\\_how\\_to\\_run\\_a\\_company\\_with\\_almost\\_no\\_rules/transcript?language=de](https://www.ted.com/talks/ricardo_semmler_how_to_run_a_company_with_almost_no_rules/transcript?language=de) abgerufen
- Trost, A. (2018). *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*. Springer Gabler.
- Ulrich, D. (2005). *HR Value Proposition*. Brighton, Mass., USA: Harvard Business School Press.
- Wikipedia. (2019). Von <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie> abgerufen
- Zukunftsinstitut. (2021). [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de). Von <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/> abgerufen

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Neues Personal-Management Geschäftsmodell im Überblick.....	5
Abbildung 2: Gestaltungsfeld HRM Services .....	5
Abbildung 3: Gestaltungsfeld Managementunterstützung .....	6
Abbildung 4: Gestaltungsfeld Personal- und Führungsentwicklung.....	7
Abbildung 5: Innovationsfunktion .....	7
Abbildung 6: Gestaltungsfeld Strategisches Personal-Management.....	8
Abbildung 7: Elemente von New Work .....	10
Abbildung 8: Rollen in einer agilen HRM-Organisation.....	11
Abbildung 9: «Klassisches» HR Business Partner Modell.....	12
Abbildung 10: Neues HR Business Partner Modell .....	12
Abbildung 11: Beispiel für ein agiles Personal-Management Netzwerk .....	13