

## Vorwort zur 2. Auflage

*„Der Schlüssel zum Wandel liegt darin, all seine Energie zu fokussieren, nicht darauf, das Alte zu bekämpfen, sondern darauf, Neues zu erschaffen.“*

Sokrates (469 v. Chr. – 339 v. Chr.), griechischer Philosoph

Ist das Personalmanagement fit für das digitale Zeitalter und die damit verbundenen Umbrüche? Für manche ist diese Fragestellung zum jetzigen Zeitpunkt nicht eindeutig zu beantworten, da für sie noch unklar zu sein scheint, welche Herausforderungen aufgrund dieser Entwicklungen konkret zu meistern sind. Nicht nur die überall intensiv diskutierte Digitalisierung mit ihren neuen Geschäftsmodellen und die sich etablierenden Formen der geänderten Arbeitsorganisation mit neuen Berufen und Rollenbildern erfordern neue Ansätze im Personalmanagement, die auf die zukünftigen Anforderungen in der betrieblichen Führungsarbeit adäquat eingehen sowie generell die Zusammenarbeit in Unternehmen auf neue Beine stellen. Auch die sich verstärkende Globalisierung, die noch offenen Fragen zum demografischen Wandel und der Eintritt neuer Generationen in die Arbeitswelt halten das Personalmanagement weiterhin auf Trab. Darüber hinaus trägt die zunehmende Vernetzung zu einer immer rascher um sich greifenden Dynamik der Märkte bei, weswegen es kaum mehr längerer Planungszyklen bedarf. Organisationen müssen mit dieser Komplexität umgehen lernen und ihre Strukturen mehrheitlich flexibilisieren. Bisher bewährte Regeln haben ausgedient und wer sich zukünftig behaupten will, muss diese Themen gänzlich neu denken.

Es bleibt somit spannend und bietet gleichzeitig auch die Gelegenheit, das Personalmanagement als Treiber dieser Transformation und Gestalter des digitalen Wandels entsprechend zu positionieren. Die dafür Verantwortlichen sind gefragter denn je und viele sind sich dessen schon bewusst. Sie arbeiten beharrlich an ihrem „Standing“ und nehmen diese Herausforderungen bereits aktiv an. Andere, die Personalmanagement noch immer als Selbstzweck – entrückt von den Geschäftsanforderungen – betreiben oder im bisherigen, meist an Prozessen orientierten Tun verharren, werden über kurz oder lang ihre Daseinsberechtigung verlieren. Und dies mit ziemlicher Sicherheit und zu Recht. Das Bild einer „heilen“ Unternehmenswelt bekommt immer mehr Risse und lässt sich so nicht mehr länger aufrechterhalten.

Es war daher höchst an der Zeit, in einer weiteren Auflage diese Trends zu beleuchten und die teilweise tiefgreifenden Veränderungen aufzuzeigen, denn diese können nicht ohne Folgen auf das Personalmanagement bleiben. Welche Arbeitswelt werden wir und unsere nachfolgenden Generationen morgen vorfinden? Wie gut müssen wir dafür gerüstet sein und über welche Kompetenzen müssen wir verfügen? Wie werden wir in Zukunft lernen und was bedeutet dies für den Aus- und Weiterbildungsbereich? Wird Füh-

rung im Kontext der Digitalisierung aussterben oder müssen auch hierfür neue Zugänge gefunden werden? Wie entsteht zukünftig Produktivität und wer trifft Entscheidungen? Für all diese Fragen liefert „Personalmanagement 4.0“ erste Antworten, welche speziell auf diese Themen eingehen und darüber hinaus auch die ersten Erfahrungen aus der Praxis gepaart mit dem aktuellen Forschungsstand zusammenfassen. Sie beinhalten jedoch nicht nur Denkanstöße, sondern geben zusätzlich klare Handlungsempfehlungen für die Umsetzung.

Neben der Aufnahme von vier neuen Kapiteln wurden auch alle bisherigen komplett überarbeitet und aktualisiert. An der bewährten Grundstruktur wurde jedoch festgehalten. Die Kapitel sind alphabetisch geordnet und inhaltlich soweit abgerundet, um dem Leser ein themenspezifisches Aufarbeiten ohne Umschweife zu ermöglichen. Somit kann jedes Kapitel ohne Einhaltung einer bestimmten Reihenfolge je nach Brisanz und individueller Praxiserfordernis ausgewählt werden. Auch die Zielgruppe entspricht jener, die bereits mit der ersten Auflage adressiert wurde.

Wien, im November 2018

*Mag. Karl Lang*

# Vorwort zur 1. Auflage

*„Gehe so mit deinen Untergebenen um, wie du willst,  
dass ein Höherer mit dir umgehen möge.“*

Lucius Annaeus Seneca (ca. 4 v. Chr. – 65 n. Chr.), römischer Politiker,  
Rhetor, Philosoph und Schriftsteller

Personalmanagement 3.0 erfordert ein neues Denken in Personal- und Führungsfragen. Die schöne heile Welt, in der sich zusätzlich zu den Personalverrechnern<sup>1</sup> einige HR-Manager mit den schöngeistigen HR-Themen zur Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern beschäftigt – wenn nicht sogar selbstverwirklicht – haben, ist längst vorbei. Veränderungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft erfordern ein neues Selbstverständnis des Personalmanagements, das sich nicht auf die reine Themenverantwortung für HR-Prozesse und deren Abwicklung zurückzieht, sondern vielmehr gezielt auf die strategische Unternehmenssteuerung Einfluss nimmt. Dies verlangt nach einem neuen Typus – nämlich nach einem HR-Manager, der die Entscheidungsträger als Partner mit seinem unternehmerischen Weitblick für die Belange des Personalmanagements sensibilisiert und so einen nachhaltigen Wertschöpfungsbeitrag zur Erreichung der Geschäftsstrategie liefert.

Mit dem Business auf gleicher Augenhöhe zu agieren, ist jedoch leichter gesagt als getan, denn erfahrungsgemäß besteht die Personalarbeit oftmals aus dem Bohren dicker Bretter. Führungskräfte lassen sich bei Personalfragen nicht gerne dreinreden, wird hier als Gegenargument gerne ins Treffen geführt. Gerade dann erscheint es umso wichtiger, deren Wahrnehmung zurechtzurücken und als HR-Manager dafür zu sorgen, dass das Personalmanagement jenen Stellenwert erhält, den es verdient. Will man sich als HR-Manager, der nur mal bei einzelnen Führungsfragen oder arbeitsrechtlichen Themen punktuell kontaktiert wird, nicht auf die reine „Angebotsfunktion“ reduzieren lassen, ist es stets notwendig, die konkreten – am besten auch messbaren – Beiträge im Hinblick auf die strategische Geschäftsausrichtung aufzuzeigen und sich so als gleichberechtigtes Mitglied am Tisch der Entscheidungsträger zu positionieren. Schließlich geht es darum, einen permanenten Austausch zwischen Business und Personalmanagement zu gewährleisten, der idealerweise dazu führt, dass Führungskräfte die HR-Manager vertrauensvoll und selbstredend in ihre Entscheidungen laufend einbeziehen und diese darüber hinaus auf Basis der HR-strategischen Inputs auch umsetzen. Hat man dies in den Cheftagen verankert, so muss man sich um das Personalmanagement keine Sorgen mehr machen, sondern kann sich vielmehr als Vordenker zur Gestaltung der Arbeit von morgen profilieren.

Klar, wie jedes Fachgebiet hat auch das Personalmanagement eine eigene Sprache, die ein HR-Manager sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte transformieren muss, um nicht als abgehoben und fern jeglicher Praxis zu gelten. Demografiesensible

<sup>1</sup> Gemeint sind stets Personengruppen beiderlei Geschlechts. Zugunsten der Einfachheit und Lesbarkeit wird nur auf die männliche Form zurückgegriffen.

Personalpolitik, Diversity Management, Entwicklung von Talenten, Kompetenzmanagement, Mentoring, Shared Services – alles in allem Themen, die heute für das Überleben eines Unternehmens erfolgskritisch, aber auch beim ersten Mal hören nicht sofort selbsterklärend sind. Daher ist es primäres Anliegen des vorliegenden Buches (welches ausgelöst durch den Erfolg eines früheren Werks des Autors entstanden ist), Führungskräften und im Personalmanagement tätigen Mitarbeitern, offene Fragen zum Fachgebiet zu beantworten, für ihre eigenen Überlegungen erfahrungsbasierte Denkanstöße zu liefern sowie gleichzeitig erprobte Umsetzungskonzepte aus der aktuellen Führungspraxis an die Hand zu geben, die eine zielgerichtete Realisierung der Personal- im Hinblick auf die Geschäftsstrategien ermöglichen. Das Begleiten und auch Initiieren von Veränderungen, das Binden von Leistungs- und Potenzialträgern an das Unternehmen sowie das Gestalten einer arbeitsteiligen Personalarbeit (insbesondere im Bereich der Administration) stehen dabei im Fokus, um dem permanenten Wandel adäquat zu begegnen und eine bewegliche Organisation zu formen, die auch bei Gegenwind erfolgreich agiert und sich nicht durch Widerstände an den Rand des wirtschaftlichen Abgrunds drängen lässt. Gerade dafür ist ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement notwendig, das nicht nur die eigenen Prozesse auf seinem Radar hat, sondern da und dort auch mal über den Tellerrand blickt und Innovationen entsprechend zum Durchbruch verhilft. Dies geschieht, in dem es zusätzlich zur wertschöpfenden Positionierung im Unternehmen Rahmenbedingungen schafft, welche zu den dafür erforderlichen Verhaltensänderungen und geänderten Werthaltungen bei den Mitarbeitern im Sinne einer Weiterentwicklung der Organisation führen.

Zahlreiche Abbildungen veranschaulichen die jeweiligen Ausführungen, um den individuellen Nutzen des Lesers zu erhöhen. Die 22 Themenfelder sind alphabetisch geordnet und bieten so die Möglichkeit, daraus Ideen für die Gestaltung der eigenen Personalarbeit zu entnehmen sowie noch nicht bekannte Begriffe für die tägliche Arbeitspraxis nachzuschlagen, um der eingangs erwähnten Richtungsänderung im Personalmanagement nachzukommen. Die einzelnen Kapitel sind in sich abgeschlossen, sodass das Buch nicht zwangsläufig von vorne nach hinten durchgearbeitet werden muss. Je nach Bedarf und Interesse kann jedes Kapitel für sich betrachtet werden.

Zur Zielgruppe zählen sowohl HR-Manager, die ihre strategische Steuerungsfunktion ernst nehmen und bei Entscheidungen in ihrer Organisation mitreden wollen sowie die sich als Gestalter und Promotoren ihres Fachgebiets im obigen Sinne verstehen, als auch Führungskräfte, die sich gegenwärtig und zukünftig mit strategierelevanten Fragen des Personalmanagements auseinandersetzen müssen. Darüber hinaus finden facheinschlägige Trainer und Berater eine kompakte Zusammenfassung jener Themen, die für ihre Dienstleistungen von Bedeutung sind. Schlussendlich ist das Buch auch für all jene gedacht, die am Fachgebiet interessiert sind oder dieses studieren und sich immer wieder mit aktuellen Konzepten sowie Begrifflichkeiten des Personalmanagements konfrontiert sehen, die noch Neuland für sie darstellen.

Wien, im September 2014

*Mag. Karl Lang*