

Ruth Stock-Homburg (Hrsg.)

# Handbuch Strategisches Personal- management

2. Auflage



Springer Gabler

---

# Handbuch Strategisches Personalmanagement

---

Ruth Stock-Homburg

# Handbuch Strategisches Personalmanagement

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg  
Technische Universität Darmstadt  
Darmstadt, Deutschland

ISBN 978-3-658-00430-9  
DOI 10.1007/978-3-658-00431-6

ISBN 978-3-658-00431-6 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2011, 2013

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Barbara Roscher, Angela Pfeiffer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort zur zweiten Auflage

In den letzten 10 Jahren hat sich das Personalmanagement in Unternehmen immer stärker weg von einem operativen Dienstleister hin zu einem strategischen Partner in Unternehmen entwickelt. Seit Erscheinen der ersten Auflage des Buches im Jahre 2010 hat sich diese strategische Ausrichtung des Personalmanagements weiter verstetigt. Im Zuge dessen stehen Personalverantwortliche zahlreichen neuen Herausforderungen gegenüber; die relevantesten dieser Herausforderungen werden in der zweiten Auflage aufgegriffen.

Die zweite Auflage dieses Handbuches baut auf der ersten Auflage des Handbuches auf. Einige der bestehenden Beiträge wurden in aktualisierter Form erhalten. Darüber hinaus werden aktuelle Herausforderungen des Personalmanagements aufgegriffen, wie zum Beispiel die strategische Führungskräfteentwicklung und die Rolle des Personalmanagements in der Krise. Eine thematische Erweiterung findet auch im Bereich Zukunft der Arbeitswelt statt: Neben arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen werden auch Aspekte des Work Space Managements aufgenommen. Das Buch richtet sich an Wissenschaftler, Studierende und Praktiker.

Besonderen Dank möchte ich zunächst Frau Prof. Dr. Birgitta Wolff aussprechen. Ohne den intensiven Austausch mit ihr und die inspirierenden Diskussionen wäre die ursprüngliche Idee für das Handbuch sicherlich nicht in der jetzigen Form umgesetzt worden. Ich hoffe, dass wir den hier aufgenommenen Faden, zwei Disziplinen der Personalforschung zusammenzuführen, zu einem späteren Zeitpunkt wieder gemeinsam fortführen können. Zu besonderem Dank bin ich darüber hinaus Frau Dipl.-Math. Marei Bednarek verpflichtet, die sich gleichermaßen engagiert wie kompetent um die Koordination der Erstellung des Handbuchs verdient gemacht hat. Auch im Rahmen der Erstellung dieser zweiten Auflage waren Frau Barbara Roscher und Frau Angela Pfeiffer vom Verlag Springer Gabler stets kooperativ und professionell.

Darmstadt, 25. April 2013

Ruth Stock-Homburg

---

## Vorwort zur ersten Auflage

Im Herbst 2008 entstand die Idee, aus zwei völlig verschiedenen wissenschaftlichen Traditionen stammende Konzepte zu aktuellen personalwirtschaftlichen Herausforderungen in einem Buch zusammenzuführen. Ökonomisch-theoretische und verhaltenswissenschaftliche Ansätze sollten zusammengeführt und zugleich auch mit Beiträgen aus der Unternehmenspraxis vereint werden. Im Laufe der Interaktion zwischen den Herausgeberinnen und mit den Autoren und Autorinnen wuchs das vorliegende Werk. Zugleich wurde eine Struktur für das Buch „erkämpft“, die die unterschiedlichen Sichtweisen nicht antagonisiert, sondern komplementär verbindet, um konkrete personalwirtschaftliche Herausforderungen zu meistern. Der Einsatz konzeptioneller Instrumente folgt also einfach der jeweiligen Problemstellung – in bester handwerklich-wissenschaftlicher Tradition, nach der man eben nicht jedes Problem für einen Nagel hält, weil das einzig gerade verfügbare Werkzeug ein Hammer ist. Das Buch richtet sich an Wissenschaftler, Studierende und Praktiker.

Die konkrete Arbeit geschah in so genannten Work Camps in Darmstadt, Magdeburg und im Münsterland. Wir danken den Mitgliedern unserer Lehrstühle und unseren Familien für die geduldige Unterstützung.

Zu besonderem Dank verpflichtet sind wir Frau Dipl.-Wirtsch.-Inform. Gülden Özbek-Potthoff, die sich mit unermüdlichem Einsatz um inhaltliche und alle formalen Aspekte dieses Buches verdient gemacht hat. Frau Akhavan und Frau Hinrichsen vom Gabler Verlag waren stets kooperative und professionelle Partnerinnen auf Seiten des Verlags.

Darmstadt und Magdeburg, den 14. Oktober 2010

Ruth Stock-Homburg  
Birgitta Wolff

---

# Inhaltsverzeichnis

**Die Herausgeberin** ..... XIII

**Autorenverzeichnis** ..... XV

## **Teil I Grundlagen des strategischen Personalmanagements**

**1 Strategisches Personalmanagement** ..... 3  
Ruth Stock-Homburg

**2 Rechtliche Rahmenbedingungen des Personalmanagements** ..... 9  
Walter A. Oechsler

## **Teil II Personalgewinnung, Personalbindung und Employer Branding**

**3 Personalauswahl** ..... 29  
Heinz Schuler

**4 Personalmanagement in Krisenzeiten** ..... 59  
Gudrun Fakundiny

**5 Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung  
und Wiedergewinnung von Mitarbeitern** ..... 73  
Manfred Kirchgeorg und Jenny Müller

**6 Positionierung einer internationalen Arbeitgebermarke  
am Beispiel der Robert Bosch GmbH** ..... 91  
Karl-Heinz Schrödl, Anja Baumgartner und Matthias Baum

**7 Der Einsatz von Social Media als Instrument des Employer Branding** ..... 107  
Marion Büttgen und Patrick Kissel

- 8 Generation Y – Wie man die Berufseinsteiger von morgen erreicht** . . . . . 125  
Maxi Hucke, Benedikt Füssel, Alfred Goll und Stefan Dietl

**Teil III Performance und Talentmanagement**

- 9 Strategische Anreizgestaltung** . . . . . 151  
Peter-J. Jost und Frauke von Bieberstein
- 10 Personalbeurteilung** . . . . . 171  
Michael J. Fallgatter
- 11 Bewertung von Humankapital anhand der Saarbrücker Formel** . . . . . 187  
Christian Scholz und Stefanie Müller
- 12 Nachhaltiges und ganzheitliches Kompetenzmanagement bei Merck** . . . . . 207  
Irene Gion-Röckelein, Waltraud Hellmann, Jürgen Pösinger und Janko Zöllner
- 13 Talent Management in a Non-Profit Organization** . . . . . 229  
Ilke H. Panzer und Ildiko Huppertz
- 14 Trennungsmanagement** . . . . . 245  
Dorothea Alewell, Sven Hauff und Kerstin Pull

**Teil IV Steuerung und Entwicklung von Führungskräften**

- 15 Strategische Führungskräfteentwicklung** . . . . . 265  
Angela Titzrath
- 16 Strategische Führungskräfteentwicklung bei MLP** . . . . . 283  
Sabine Helling-Moegen
- 17 Führungskräftevergütung** . . . . . 299  
Anja Tuschke
- 18 Steuerung des Managements deutsch-chinesischer Equity Joint Ventures** . . 315  
Marcus Sander und Fan Wu
- 19 Führungsethik** . . . . . 333  
Andreas Suchanek

**Teil V Führung von Mitarbeitern und Teams**

- 20 Verhaltenstheoretische Perspektive der Mitarbeiterführung** ..... 349  
Ruth Stock-Homburg und Gülden Özbek-Potthoff
- 21 Führung von Teams** ..... 371  
Miriam Müthel und Martin Högl
- 22 Trust Management** ..... 389  
Marco Tulio Zanini

**Teil VI Interkulturelle Mitarbeiterführung**

- 23 Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes  
und der Entwicklung interkultureller Teams** ..... 407  
Birgitta Wolff
- 24 Cultural Diversity** ..... 425  
Marjaana Gunkel
- 25 Interkulturelle Perspektive der Mitarbeiterführung** ..... 445  
Nadine Genisyürek

**Teil VII Diversity Management**

- 26 Diversity Management bei Deutsche Lufthansa AG** ..... 465  
Monika Rühl
- 27 Age Diversity Management** ..... 483  
Gisela Bieling
- 28 Age Diversity Management bei der Hewlett-Packard GmbH:  
Das Projekt „Age Diversity @ HP“** ..... 503  
Ernst Reichart und Gisela Bieling

**Teil VIII Psychische und physische Gesundheit am Arbeitsplatz**

- 29 Ganzheitliches Gesundheitsmanagement in Unternehmen** ..... 521  
Michael Kastner
- 30 Stress, Burnout und Arbeitsengagement** ..... 553  
Verena C. Hahn und Christian Dormann

---

<b>31</b>	<b>Work-Life Balance Coaching im Topmanagement</b> .....	<b>577</b>
	Ruth Stock-Homburg	

**Teil IX Zukunft der Arbeitswelt**

<b>32</b>	<b>Zukunft der Arbeitswelt 2030 als Herausforderung des Personalmanagements</b> .....	<b>603</b>
	Ruth Stock-Homburg	

<b>33</b>	<b>Zukunft der Gestaltung menschengerechter Arbeitssysteme</b> .....	<b>631</b>
	Ralph Bruder	

<b>34</b>	<b>Die Zukunft der Arbeit am Vodafone Campus</b> .....	<b>651</b>
	Dirk Barnard, Ulrich Kerber und Tatijana Kulas	

	<b>Sachverzeichnis</b> .....	<b>679</b>
--	------------------------------	------------

---

## Die Herausgeberin



Professor Dr. Ruth Stock-Homburg ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing & Personalmanagement und Leiterin des Arbeitskreises für marktorientierte Unternehmensführung an der Technischen Universität Darmstadt. Darüber hinaus ist sie Prodekanin Forschung und Sprecherin der Forschungssäule Innovation & Wachstum am Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Darmstadt.

Frau Professor Stock-Homburg steht im engen Austausch mit der Praxis. Seit mehreren Jahren arbeitet sie mit einem Kreis von Unternehmen – darunter Adidas, Henkel, Deutsche Bank, HP und Vodafone – zusammen.

Im Bereich Forschung wurden die wissenschaftlichen Arbeiten von Frau Professor Stock-Homburg auf den Gebieten der marktorientierten Unternehmensführung und des Personalmanagements national und international mehrfach ausgezeichnet. Bezüglich ihrer aktuellen Forschungsleistung wird sie im Handelsblattranking 2012 unter den besten 100 Professoren der Betriebswirtschaftslehre geführt und liegt damit unter den besten 4 %.

Als Gründerin und Gesellschafterin des Forschungsinstituts leap in time® beschäftigt sich Frau Professor Stock-Homburg intensiv mit der Erforschung der Zukunft der Arbeitswelt und deren Umsetzung in Unternehmen. Dabei liegt der Fokus auf zukünftigen Arbeits- und Organisationsformen sowie ganzheitlichen Ansätzen zur Integration von Mensch, IT und Architektur in der Arbeitswelt von morgen.

---

## Autorenverzeichnis

**Alewell, Dorothea, Prof. Dr.** Inhaberin des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaft der Universität Hamburg.

**Barnard, Dirk, Dipl.-Kfm.** Geschäftsführer Human Resources und Arbeitsdirektor von Vodafone Deutschland, Düsseldorf.

**Baum, Matthias, Dr.** Post-Doc am Lehrstuhl Personalmanagement, Entrepreneurship und Mittelstand der Justus-Liebig-Universität Gießen und ehemaliger Doktorand bei der Robert Bosch GmbH, Stuttgart.

**Baumgartner, Anja** Director Corporate Personnel Marketing and Talent Relationship Management, Bosch Gruppe, Stuttgart.

**Bieling, Gisela, Dr.** Habilitandin am Fachgebiet Marketing & Personalmanagement der Technischen Universität Darmstadt.

**Bruder, Ralph, Prof. Dr.** Leiter des Instituts für Arbeitswissenschaft an der Technischen Universität Darmstadt.

**Büttgen, Marion, Prof. Dr.** Inhaberin des Lehrstuhls für Unternehmensführung an der Universität Hohenheim.

**Dietl, Stefan** Leiter Ausbildung, Festo Didactic GmbH & Co. KG, Esslingen.

**Dormann, Christian, Prof. Dr.** Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie an der Ruhr-Universität Bochum.

**Fakundiny, Gudrun** war von Februar 2010 bis März 2013 Vice President Human Resource Development bei der Adam Opel AG, Rüsselsheim.

**Fallgatter, Michael J., Prof. Dr.** Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement und Organisation der Bergischen Universität Wuppertal sowie Dekan der Schumpter School of Business and Economics.

**Füssel, Benedikt** Head of Talent & Development Germany and EMEA, Deutsche Bank AG.

**Genisyürek, Nadine, Dr.** Geschäftsinhaberin des Unternehmens manage a.head – Intercultural Excellence, Ulm.

**Gion-Röcklein, Irene, Dipl.-Psych.** Referentin im Bereich Corporate Leadership Development bei der Merck KGaA, Darmstadt.

**Goll, Alfred, Dipl.-Kfm.** Vorstand Human and Intellectual Resources der Festo AG & Co. KG, Esslingen.

**Gunkel, Marjaana, Prof. Dr.** Professorin für Organisation und Management im Team des Innovations-Inkubators an der Leuphana Universität Lüneburg.

**Hahn, Verena C., Dipl.-Psych.** wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Psychologie der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

**Hauff, Sven, Dr.** Habilitand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaft der Universität Hamburg.

**Helling-Moegen, Sabine, Dr.** Leiterin des Bereichs Personal beim Finanz- und Vermögensberater MLP AG, Wiesloch.

**Hellmann, Waltraud, Dr.** Leiterin der Personal- und Organisationsentwicklung bei der Merck KGaA, Darmstadt.

**Högl, Martin, Univ.-Prof. Dr.** Vorstand des Institut für Leadership und Organisation, Ludwig-Maximilians-Universität München.

**Hucke, Maxi, Dipl.-Psych.** wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Marketing & Personalmanagement der Technischen Universität Darmstadt.

**Huppertz, Ildiko** Direktorin im Bereich Human Resource Service bei der BloodCenter of Wisconsin, Milwaukee, Wisconsin, USA.

**Jost, Peter-J., Prof. Dr.** Inhaber des Lehrstuhls für Organisationstheorie der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar.

**Kastner, Michael, Univ.-Prof. Dr. Dr.** Professor für Organisationspsychologie an der Universität Heidelberg, wissenschaftlicher Leiter des Instituts für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin, Herdecke sowie wissenschaftlicher Beirat der Kastner Partner Consulting, Herdecke.

**Kerber, Ulrich** war bis August 2012 als Hauptabteilungsleiter Property bei Vodafone D2, Deutschland für alle Themen rund um die Bereitstellung und Bewirtschaftung der Gebäude und Liegenschaften sowie für das Fleet Management verantwortlich. Insbesondere leitete er den Campus-Neubau und die Umsetzung der neuen Arbeitswelten. Heute ist er CEO und Sprecher der Geschäftsführung der Freudenberg Immobilien Management GmbH.

**Kirchgeorg, Manfred, Prof. Dr.** Inhaber des Lehrstuhls für Marketing Management der Handelshochschule Leipzig.

**Kissel, Patrick, Dipl.-Kfm.** Doktorand am Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Hohenheim.

**Kulas, Tatijana** war bis Januar 2013 Senior Managerin für Corporate Responsibility bei Vodafone Deutschland, Düsseldorf sowie Leiterin Strategie und Programme beim Vodafone Institut für Gesellschaft und Kommunikation, Düsseldorf. Heute ist sie Abteilungsleiterin für Corporate Social Responsibility bei der OBI Group Holding SE & Co. KGaA., Wermelskirchen.

**Müller, Jenny, Dr.** promovierte am Lehrstuhl für Marketingmanagement Handelshochschule Leipzig.

**Müller, Stefanie, Dr.** wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement der Universität des Saarlandes in Saarbrücken sowie Projektleiterin des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „Dynamisches Human Capital und Kompetenz-Controlling im innovativen Mittelstand“.

**Müthel, Miriam, Prof. Dr.** Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organizational Behavior der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar.

**Oechsler, Walter A., Prof. Dr.** war von Oktober 1996 bis Juli 2012 Inhaber des Lehrstuhls und Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft der Universität Mannheim.

**Özbek-Potthoff, Gülden, Dr.** war von April 2009 bis Oktober 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Marketing & Personalmanagement der Technischen Universität Darmstadt.

**Panzer, Ilke H.** Senior Vice President im Bereich Diagnostic Laboratories bei der Blood-Center of Wisconsin, Milwaukee, Wisconsin, USA.

**Pösinger, Jürgen, Dipl. Betriebswirt (BA)** war von Juli 2009 bis Juni 2012 Senior Vice President Human Resources bei der Merck KGaA, Darmstadt.

**Pull, Kerstin, Prof. Dr.** Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaft, insbesondere Personal und Organisation der Eberhard Karls Universität Tübingen.

**Reichart, Ernst** Geschäftsführer und Direktor Personal bei der Hewlett-Packard GmbH, Böblingen.

**Rühl, Monika** Leiterin Change Management und Diversity der Deutschen Lufthansa AG, Frankfurt am Main.

**Sander, Marcus, Dipl.-Kfm.** Executive Vice President Sales Dairy Packaging der OYSTAR Gruppe sowie Geschäftsführer der Hassia Verpackungsmaschinen GmbH, Ranstadt.

**Scholz, Christian, Univ.-Prof. Dr.** Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement der Universität des Saarlandes in Saarbrücken, Gründungsdirektor der betriebswirtschaftlichen Abteilung des dortigen Europa-Instituts sowie des Instituts für Managementkompetenz.

**Schrödl, Karl-Heinz, Dr.** Senior Vice President Corporate Human Resources Management, Bosch Gruppe, Stuttgart.

**Schuler, Heinz, Prof. Dr.** war von 1982 bis 2010 Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie der Universität Hohenheim sowie von 1998 bis 2011 wissenschaftlicher Leiter der S&F Personalpsychologie Managementberatung, Stuttgart.

**Stock-Homburg, Ruth, Prof. Dr.** Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing & Personalmanagement der Technischen Universität Darmstadt sowie Gründerin des leap in time® – work life research Center, Darmstadt.

**Suchanek, Andreas, Prof. Dr.** Inhaber des Dr. Werner Jackstädt-Lehrstuhls für Wirtschafts- und Unternehmensethik der HHL – Leipzig Graduate School of Management sowie Vorstand des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik, Lutherstadt Wittenberg.

**Titzrath, Angela** war von 2005 bis 2011 Vice President im Bereich Executive Management Development bei der Daimler AG, Stuttgart und ist seit Mai 2012 Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektorin bei der Deutsche Post AG, Bonn.

**Tuschke, Anja, Prof. Dr.** Inhaberin des Lehrstuhls für Strategische Unternehmensführung der Ludwig-Maximilians-Universität München.

**von Bieberstein, Frauke, Prof. Dr.** Direktorin des Instituts für Organisation und Personal sowie Leiterin der Abteilung Organisation der Universität Bern.

**Wolff, Birgitta, Prof. Dr.** Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (beurlaubt), zur Zeit Ministerin für Wissenschaft und Wirtschaft des Landes Sachsen-Anhalt.

**Wu, Fan, Dr.** CGA, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und insbesondere Internationales Management der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.

**Zanini, Marco T., Prof. Dr.** war von 2006 bis 2010 Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management, insbesondere Organizational Behavior und Strategic People Management der Fundação Dom Cabral, Nova Lima, Brasilien.

**Zöllner, Janko, Dipl.-Psych.** Director Leadership Development bei der Merck KGaA, Darmstadt.

---

**Teil I**

**Grundlagen des strategischen  
Personalmanagements**

---

# Strategisches Personalmanagement Ein ganzes Bündel von Herausforderungen für Unternehmer und Manager

# 1

Ruth Stock-Homburg

Strategische Aspekte des Personalmanagements werden in allen Beiträgen dieses Buches betont. In etlichen Beiträgen wird gezeigt, wie personalwirtschaftliche Maßnahmen aus unternehmensstrategischen Prämissen abgeleitet und dann implementiert werden. In anderen Beiträgen wird auch betont, dass diese Art der hierarchischen Ableitung personalwirtschaftlicher Maßnahmen nicht alle Aspekte des *strategischen Personalmanagements* abbildet: Häufig sind es erst bestimmte (Human-)Ressourcen, durch die entsprechende Strategien überhaupt denkbar werden. Dieses Buch gibt drei Sichtweisen Raum: der marktorientierten im Sinne Porters, der ressourcenorientierten im Sinne Barneys und der Synthese beider.

Konkrete personalwirtschaftliche Aktivitäten – gewissermaßen auf der *operativen Ebene* – können anhand der 5 E des Personalmanagements strukturiert werden (vgl. Abb. 1.1). Die *Einstellung und Bindung von Personal* ist ein wichtiger Aktivitätsbereich für Personalmanager. Hier geht es um Verfahren der Personalauswahl, die zur Rekrutierung von Mitarbeitern notwendigen Schritte ebenso wie die Maßnahmen, die Unternehmen im Rahmen des Bindungsmanagements treffen. Implizit geht es damit zum Beispiel auch um die Frage, welches Ausmaß an Mitarbeiterbindung optimal ist; sicher nicht die Bindung jedes Mitarbeiters um jeden Preis. Zu Ende gedacht, führt dieses Arbeitsfeld also auch zur Frage nach dem effizienten Trennungsmanagement.

Beim *Einsatz von Personal* geht es um die Frage, wie Mitarbeiter optimal betrieblichen Aufgaben zugeordnet werden bzw. umgekehrt. Wie werden Arbeitsplätze zugeschnitten? Wie wird sichergestellt, dass tatsächlich jeder für die Leistungserstellung notwendige Arbeitsplatz zu jedem relevanten Zeitpunkt besetzt ist?

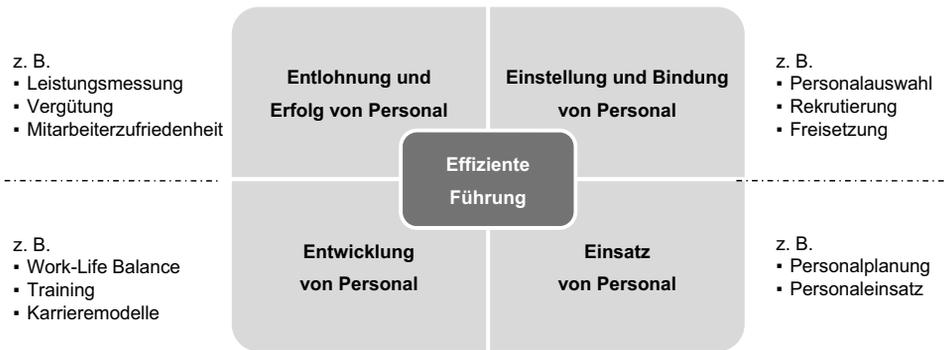
Die *Entwicklung von Personal* adressiert die Frage, wie denn – im Einklang mit den strategischen Zielen des Unternehmens – Investitionen in Humanressourcen erfolgen sollen.

---

Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg ✉

Technische Universität Darmstadt, Hochschulstr. 1, 64289 Darmstadt, Deutschland

e-mail: rsh@stock-homburg.de



**Abb. 1.1** Die 5 E des operativen Personalmanagements

Welche Kompetenzen sollen in welcher Form aufgebaut werden? Und wie? Oder auch umgekehrt: Wenn bestimmte Kompetenzen vorhanden sind, wie können diese gegebenenfalls besser genutzt werden?

Das Aktivitätsfeld *Entlohnung und Erfolg von Personal* befasst sich mit Fragen der Leistungsbewertung und Entlohnung im weitesten Sinne. Es zeigt sich spätestens hier, dass die dargestellten operativen Tätigkeitsfelder des Personalmanagements nicht isoliert gedacht und praktiziert werden können. Die Zusammenhänge zeigen sich beispielsweise daran, dass Personalentwicklung selbstverständlich auf Leistungsevaluationen rekurriert oder auch Personaleinsatzentscheidungen von Leistungsbewertungen abhängen kann.

Das systematische Bindeglied der operativen Aktivitäten des Personalmanagements liegt in dem, was hier als *effiziente Führung* bezeichnet wird. Sie führt die operativen Aktivitäten zusammen und verbindet sie mit der Unternehmensstrategie.

Die Autoren der Beiträge dieses Buches arbeiten zum einen den strategischen Impetus der von ihnen bearbeiteten Themen heraus. Zum anderen verweisen sie aber auch darauf, welche der operativen Tätigkeitsfelder von ihren Ausführungen besonders berührt sind. Wir sind den Autoren sehr dankbar, dass sie sich auch diesem besonderen Anliegen gestellt haben.

Der vorliegende Sammelband vereint Beiträge von Wissenschaftlern unterschiedlicher „Denkschulen“ und von Praktikern. Sowohl ökonomische als auch verhaltenswissenschaftliche Perspektiven kommen zur Geltung. Das Buch bietet einen Überblick über konzeptionelle und auch praktische Lösungswege für Herausforderungen im Personalmanagement für alle genannten operativen Tätigkeitsfelder (5 E). Diese Arten von Herausforderungen sind in den acht Themenblöcken repräsentiert, die das Buch strukturieren:

- Personalgewinnung und Employer Branding,
- Performance und Talent Management,
- Steuerung und Entwicklung von Führungskräften,
- Führung von Mitarbeitern und Teams,

- interkulturelle Mitarbeiterführung,
- Diversity Management,
- psychische und physische Gesundheit am Arbeitsplatz,
- aktuelle Perspektiven.

Diesen Themenblöcken vorangestellt ist ein Überblick von *Walter A. Oechler* über die *rechtlichen Rahmenbedingungen* für Strategisches Personalmanagement in Deutschland. So werden beispielsweise die Folgen deutscher Mitbestimmungsregelungen für die Unternehmensführung herausgestellt.

Der Themenblock *Personalgewinnung und Employer Branding* beginnt mit einem Beitrag von *Heinz Schuler* zur Personalauswahl. Hier werden verschiedene eignungsdiagnostische Verfahren umfassend und strukturiert vorgestellt. *Gudrun Fakundiny* widmet sich in ihrem Beitrag dem Personalmanagement in Krisenzeiten. Am Beispiel der Adam Opel AG wird Mitarbeiterbindung als erfolgskritischer Faktor in Krisenzeiten diskutiert und Handlungsempfehlungen für die HR-Abteilung gegeben. *Manfred Kirchgeorg* und *Jenny Müller* schreiben über Personalmarketing und Employer Branding. Neben aktuellen empirischen Erkenntnissen werden Implikationen für die Unternehmenspraxis herausgearbeitet. Um die Positionierung einer internationalen Arbeitgebermarke geht es im Beitrag von *Karl-Heinz Schrödl*, *Anja Baumgartner* und *Matthias Baum*. Am Beispiel der Robert Bosch GmbH werden die Messung der Arbeitgeberattraktivität und darauf aufbauende Maßnahmen vorgestellt. *Marion Büttgen* und *Patrick Kissel* diskutieren den Einsatz Sozialer Medien im Employer Branding. Es werden Ansätze und Ergebnisse vorgestellt, die bei strategisch relevanten Entscheidungen im Employer Branding unterstützen. *Maxi Hucke*, *Benedikt Füssel*, *Alfred Goll* und *Stefan Dielt* eruieren die Besonderheiten der Generation Y, die die Geburtenjahrgänge ab 1980 umfasst. Auf der Grundlage einer Befragung von Auszubildenden der Deutschen Bank AG und der Festo AG & Co. KG werden Handlungsempfehlungen gegeben, die Berufseinsteiger von morgen für das eigene Unternehmen zu gewinnen.

Der zweite Themenblock widmet sich dem *Performance und Talent Management*. *Peter-J. Jost* und *Frauke von Bieberstein* stellen die ökonomische Logik von Anreizsystemen vor. Sie beschreiben, wie gut gemachte Anreizsysteme die strategischen Ziele von Unternehmen unterstützen, schlecht gemachte diese jedoch geradezu konterkarieren – wie ja auch die gerade überstandene Finanzkrise illustriert. *Michael J. Fallgatter* führt in die Herausforderungen und konkreten Verfahren der Personalbeurteilung ein und bezieht diese auf die Strategie von Unternehmen. *Christian Scholz* und *Stefanie Müller* stellen mit der Bewertung von Humankapital nach der Saarbrücker Formel einen Ansatz des Controllings von Personalmaßnahmen dar. Zugleich bieten die solchermaßen generierten Aussagen zum Humankapitalwert von Unternehmen auch Ansatzpunkte für verbesserte Einschätzungen des Unternehmenswertes für externe Interessenten. *Irene Gion-Röckelein*, *Waltraud Hellmann*, *Jürgen Pösinger* und *Janko Zöllner* beschreiben, wie bei Merck sämtliche Maßnahmen im Personalbereich konsistent aus der Unternehmensstrategie und den -werten herausgedacht und praktiziert werden. *Ilke H. Panzer* und *Ildiko Huppertz* führen in das Talent

Management System der amerikanischen Non-Profit Organisation BloodCenter of Wisconsin ein. Der Beitrag offenbart einen sehr weiten Begriff von Talent Management, der zudem stark mit der ökonomischen Anreizlogik korrespondiert, wie sie im Beitrag von Peter-J. Jost und Frauke von Bieberstein beschrieben wird. Der Beitrag illustriert zugleich sehr anschaulich, dass ein ökonomisch-rational begründetes Personalmanagement nicht nur in kommerziell orientierten Organisationen anzutreffen und erfolgreich ist. *Dorothea Alewell, Sven Hauff* und *Kerstin Pull* beschreiben den Stand von Forschung und Praxis zum Thema Trennungsmanagement. Anhand einer empirischen Studie bieten sie Einblicke in die praktische Umsetzung und Verbreitung von konkreten Maßnahmen des Trennungsmanagements.

*Steuerung und Entwicklung von Führungskräften* ist der dritte Themenblock. *Angela Titzrath* schreibt über einen spezifischen Aspekt des Talent Managements bei der Daimler AG. Sie beschreibt Ziele, Implementierung und Erfolgsmessung der strategischen Führungskräfteentwicklung. *Sabine Helling-Moegen* erläutert am Beispiel eines Change Prozesses bei der MLP AG den Beitrag der strategischen Führungskräfteentwicklung zum Unternehmenserfolg. Detailliert werden Maßnahmen vorgestellt, mit denen die HR-Abteilung die Führungskräfte im Change Prozess in einem traditionell geprägten Unternehmen unterstützen kann. *Anja Tuschke* befasst sich mit den speziellen Herausforderungen der Führungskräftevergütung. Sie bietet einen Überblick über die faktische Vergütungsszene in Deutschland und reflektiert diese und ihre Folgen theoretisch. Dabei bezieht sie sich sowohl auf die ökonomische Agency-Theory als auch auf die verhaltenswissenschaftliche Prospect-Theory. *Marcus Sander* und *Fan Wu* beschreiben die strategische und operative Steuerung von Führungskräften internationaler Joint Ventures durch die Mutterfirmen. Sie wählen dafür das hochaktuelle Beispiel deutsch-chinesischer Joint-Ventures. Dem Thema Führungsethik ist der Beitrag von *Andreas Suchanek* gewidmet. Er beschreibt, wie die Entscheider an der Spitze von Unternehmen von Anspruchsgruppen unterschiedlicher Ebenen gefordert werden und wie – in Reaktion darauf – zunächst abstrakte moralische Handlungsnormen in konkrete Orientierungspunkte für personalwirtschaftliche Entscheidungen heruntergebrochen werden können.

Im vierten Themenblock geht es um die *Führung von Mitarbeitern und Teams*. Der Beitrag von *Ruth Stock-Homburg* und *Gülden Özbek-Potthoff* legt grundlegende verhaltenswissenschaftliche Ansätze und empirische Erkenntnisse zur Mitarbeiterführung dar. Dazu werden Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert. *Miriam Müthel* und *Martin Högl* befassen sich in ihrem Beitrag mit der Führung von Teams. Konkret werden unterschiedliche Führungsstile sowie Führungsrollen in Teams beleuchtet. *Marco T. Zanini* befasst sich mit der Rolle und dem Management von Vertrauen als Komponente des Personalmanagements in Unternehmen. Er zeigt, unter welchen Bedingungen Vertrauen entstehen kann und welche – durchaus funktional-ökonomischen – Vorteile es dann für die Unternehmensführung bieten kann.

Im fünften Themenblock geht es um *Interkulturelle Mitarbeiterführung*. Der Beitrag von *Birgitta Wolff* beschreibt zunächst Bedingungen des effizienten Einsatzes von interkulturellen Teams. Sie modelliert dann, warum und wie genau Investitionen in die reibungslose

Arbeitsfähigkeit solcher Teams nicht nur kostensenkend wirken, sondern – korrekt eingesetzt – auch neue strategische Optionen schaffen. Hier zeigt sich besonders deutlich die Interdependenz von Strategie und Humankapitalinvestitionen, die Synthese der markt- und der ressourcenorientierten Perspektiven. *Marjaana Gunkel* diskutiert, unter welchen Bedingungen „Diversity“ im Sinne von landeskultureller Vielfalt Vorteile für die Unternehmensführung bringt. Sie beschreibt wichtige Ansätze zur Kategorisierung von Kulturen sowie die konkreten Folgen unterschiedlicher kultureller Prägungen für die Verhaltensmuster und Verhaltenserwartungen von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Kulturkreisen. *Nadine Genisyürek* stellt eine empirische Studie vor, mithilfe derer sich Typen von Expatriates identifizieren und so erfolgsversprechender einsetzen lassen.

Um *Diversity Management* in einem weiteren Sinne geht es im sechsten Themenblock. *Monika Rühl* beschreibt die Prinzipien und die Umsetzung sämtlicher Aspekte von Diversity Management bei der Lufthansa AG. Sie beschreibt u. a. auch am Beispiel der Lufthansa AG, wie bestimmte nationale rechtliche Rahmenbedingungen zu Wettbewerbsverzerrungen an internationalen Märkten führen können. *Gisela Bieling* geht auf Age Diversity Management ein. Sie verbindet strategische Verankerung und unternehmenskulturelle Einbettung des Age Diversity Management mit den 5 E des Personalmanagements. Im dann folgenden Beitrag beschreiben *Ernst Reichart* und *Gisela Bieling* das praktische Age Management bei HP. Anhand von vier Prozessstufen des Age Management Prozesses – von der Analyse bis zur Erfolgskontrolle – der Firma werden konkrete Maßnahmen für die Unternehmenspraxis aufgezeigt.

*Psychische und physische Gesundheit am Arbeitsplatz* wird im siebten Themenblock behandelt. *Michael Kastner* schreibt über ganzheitliches Gesundheitsmanagement. Er begründet, warum Leistungs- und Gesundheitsmanagement wichtig ist und wer die Verantwortung trägt. Schließlich präsentiert er Architektur und Ablauf eines Leistungs- und Gesundheitsmanagement-Konzepts. *Verena C. Hahn* und *Christian Dormann* befassen sich mit Stress, Burnout und Arbeitsengagement. Neben aktuellen Konzepten und empirischen Erkenntnissen werden Möglichkeiten zur Vermeidung psychischer Beeinträchtigungen von Mitarbeitern diskutiert. Auf die Ebene des Topmanagements konzentriert sich der Beitrag von *Ruth Stock-Homburg* zum Work-Life Balance Coaching. Aufbauend auf einer ganz konkret beschriebenen Analysemethode für die Situation von Topmanagern werden ebenso konkrete Ansatzpunkte im Rahmen eines vierstufigen Coaching-Prozesses dargelegt.

Der das Buch abschließende Themenblock ist der *Zukunft der Arbeitswelt* gewidmet. Ein Beitrag von *Ruth Stock-Homburg* beleuchtet aus ressourcenorientierter Perspektive mögliche Strategien von Unternehmen, mit zukünftigen Herausforderungen der Arbeitswelt umzugehen. Eine empirische Studie bietet Aufschluss darüber, welche Strategien hierzu Unternehmen aus heutiger Sicht tatsächlich wählen. Mit der Gestaltung menschengerechter Arbeitssysteme der Zukunft befasst sich *Ralph Bruder*. Herausforderungen und Lösungsansätze für zukünftige Arbeitsgestaltung werden dargestellt. *Dirk Barnard*, *Ulrich Kerber* und *Tatijana Kulas* beschreiben abschließend die Zukunft der Arbeit am Vodafone Campus. Dieser neue moderne Gebäudekomplex der Vodafone Group, geplant nach dem Stadt-in-

der-Stadt-Prinzip, soll dabei unterstützen, die Unternehmenskultur unter Einsatz eigener Technologien weiterzuentwickeln.

Insgesamt bietet sich so ein informativer – wenn auch niemals vollständiger – Einblick in aktuelle Konzepte und praktische Beispiele, die helfen können, Herausforderungen des Personalmanagement noch besser zu verstehen und zu meistern.

Walter A. Oechsler

## Inhaltsverzeichnis

2.1	Strategisches Personalmanagement im rechtlichen Kontext	10
2.1.1	Einfluss von Regelungsebenen auf das Personalmanagement	11
2.1.2	Strategische Herausforderungen	13
2.2	Rechtlicher Regelungsrahmen des Personalmanagements	14
2.2.1	Determinanten und Optionen auf internationaler und nationaler Ebene	14
2.2.2	Strategische Optionen auf Tarif- und Unternehmensebene	15
2.2.3	Arbeitnehmerpartizipation auf betrieblicher Ebene	19
2.3	Entwicklungstendenzen des rechtlichen Regelungsrahmens	22
2.3.1	Tendenzen zu Konvergenz und Pfadabhängigkeit	22
2.3.2	Tendenzen zu Verhandlungsregelungen	23
	Literatur	24

---

### Zusammenfassung

Die Bedeutung von Personal als strategischer Wettbewerbsvorteil spiegelt sich in einem Personalmanagement wider, welches in die Strategie und Organisation einer Unternehmung integriert ist. Damit das Personalmanagement sich jedoch als strategischer Erfolgsfaktor erweisen kann, sind rechtliche Handlungsspielräume zu beachten. Vor dem Hintergrund strategischer Herausforderungen werden in diesem Beitrag die Determinanten und strategischen Optionen des Personalmanagements auf den verschiedenen arbeitsrechtlichen Regelungsebenen untersucht. Auf zentraler Ebene wird der Handlungsspielraum des Personalmanagements durch internationale und nationale gesetzliche Regelungen weitestgehend eingeschränkt. Die Statuten auf europäischer Ebene und die Regelungen zum Arbeitnehmerschutz sowie zur Arbeitssicherheit in Deutschland

---

Prof. Dr. Walter A. Oechsler ✉  
Goethestraße 12, 68161 Mannheim, Deutschland  
e-mail: oechsler@bwl.uni-mannheim.de

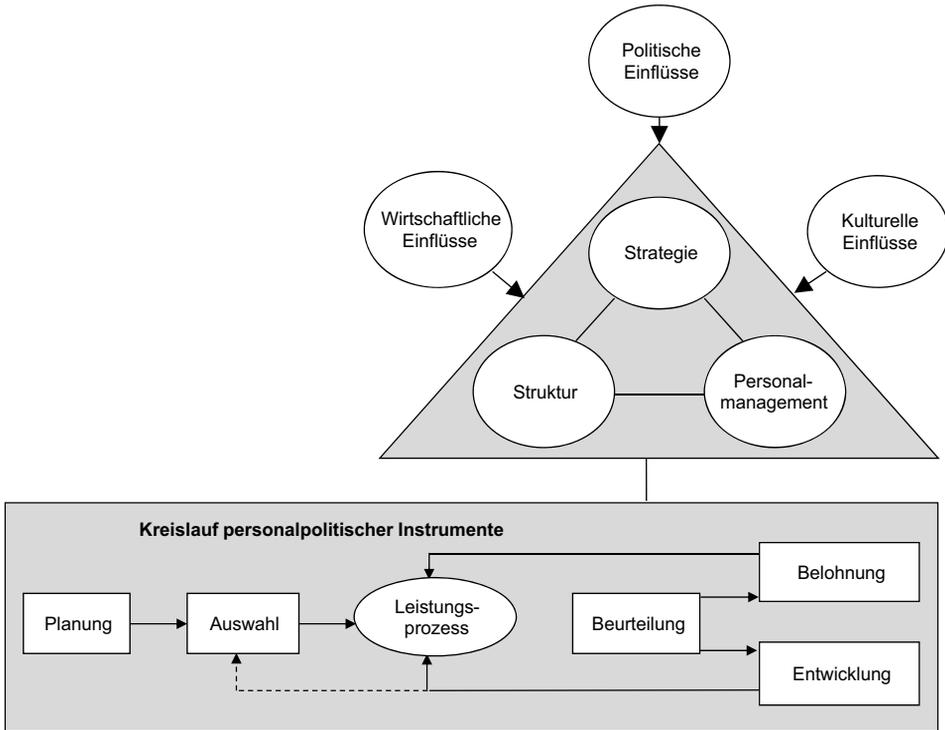
stellen mit ihrer unmittelbar geltenden Rechtswirkung verbindliche Determinanten für das Personalmanagement dar. Größere strategische Gestaltungsspielräume werden dem Personalmanagement auf der Stufe mittlerer Zentralisierung geboten. Unternehmen haben hier die Option, einem tarifvertragsschließenden Arbeitgeberverband beizutreten oder aber Haus- bzw. Firmentarifverträge abzuschließen oder frei von Tarifbindung zu bleiben. Während auf Unternehmensebene die Mitbestimmung der Arbeitnehmer überwiegend in der Kontrolle der Unternehmensleitung besteht, hat auf dezentraler bzw. betrieblicher Ebene der Betriebsrat zahlreiche Partizipationsrechte beim Einsatz der Personalmanagementinstrumente. Somit schränkt das Betriebsverfassungsgesetz durch seine starke Normierung die Umsetzung strategischer Optionen weiter ein. Mehr Flexibilität und größere Handlungsspielräume durch den arbeitsrechtlichen Regelungsrahmen, würden dazu beitragen, dass sich das strategische Personalmanagement entfalten und Deutschland im internationalen Standortwettbewerb bestehen kann.

---

## 2.1 Strategisches Personalmanagement im rechtlichen Kontext

Im Zeitalter des strategischen Managements wird auch das Personalmanagement zunehmend in seiner Bedeutung als strategischer Erfolgsfaktor erkannt. Personalmanagement fungiert als strategischer Partner, d. h. im Personal begründete Wettbewerbsvorteile werden in den Prozess der Strategieformulierung und -implementierung eingebracht. Die strategische Ausrichtung kommt dadurch zum Ausdruck, dass Strategie, Organisation und Personalmanagement integrativ gestaltet werden, sodass sich strategiebezogene Gesamtkonstellationen ergeben. Im Rahmen der Strategie der Kostenführerschaft sind beispielsweise auf Arbeitsteilung und Spezialisierung ausgerichtete Organisationsstrukturen und ein Personalmanagement erforderlich, das relativ unqualifiziertes Personal im Fokus hat. Eine Strategie der flexiblen Spezialisierung führt dagegen zu teamartigen Organisationsformen und zur Beschaffung und Bindung relativ hochqualifizierten Personals. Deshalb wird das Personalmanagement bei der Ausgestaltung der einzusetzenden Instrumente unterschiedliche strategiebezogene Ausprägungen haben, die zusätzlich vom Umweltkontext beeinflusst werden. Der Ansatz des strategischen Personalmanagements wird in Abb. 2.1 veranschaulicht (Oechsler 2006, S. 27 ff.):

Um das Personal in diesem Zusammenhang als strategischen Wettbewerbsfaktor zu nutzen, bestehen Chancen und Einschränkungen in Form des rechtlichen Regelungsrahmens. Konzeptionell wird deshalb im Folgenden von einer Integration des strategischen Personalmanagements und des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens ausgegangen. Aus diesem ergeben sich Determinanten und strategische Optionen für das Personalmanagement auf verschiedenen Regelungsebenen, zu denen auch der Einsatz von auf den Leistungsprozess bezogenen Instrumenten des Personalmanagements gehört. Weiterhin sind in jüngster Zeit für das strategische Personalmanagement und den arbeitsrechtlichen Regelungsrahmen neue Herausforderungen vor allem aus den wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklungstendenzen im internationalen Kontext entstanden.



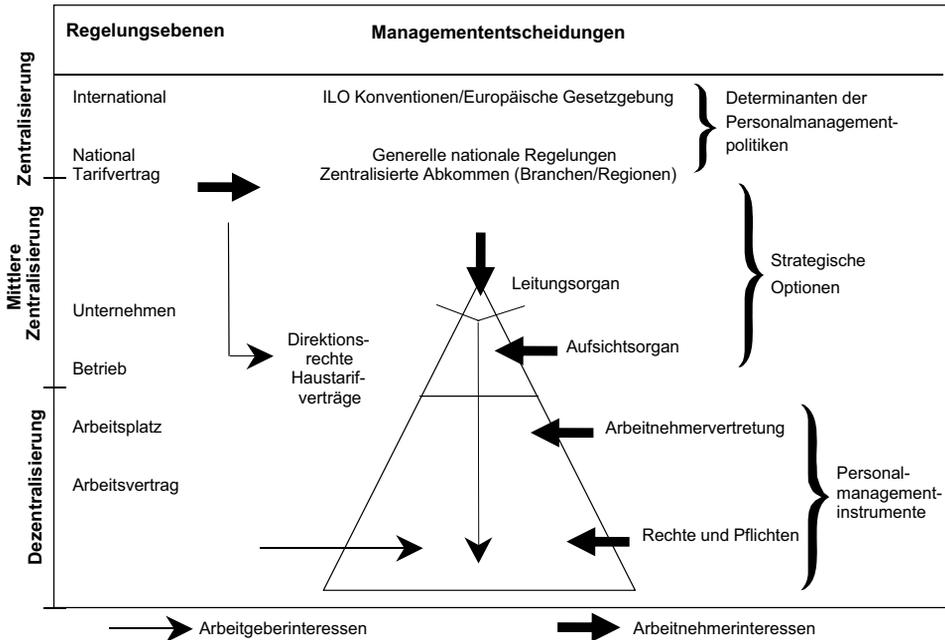
**Abb. 2.1** Komponente des strategischen Personalmanagements

### 2.1.1 Einfluss von Regelungsebenen auf das Personalmanagement

Das Zusammenspiel zwischen Personalmanagement und arbeitsrechtlichem Regelungsrahmen wird in Abb. 2.2 auf der Grundlage des hierarchisch verfassten Unternehmens dargestellt, was sich aus der gesellschaftsrechtlichen Grundkonstruktion in marktwirtschaftlichen Systemen ergibt (Oechsler 2006, S. 36; Schreyögg et al. 1995, S. 237).

Der Handlungsrahmen des Personalmanagements wird durch rechtliche *Regelungsebenen* beeinflusst, die zentral und dezentral bzw. betrieblich angesiedelt sein können. *Zentrale Regelungsebenen* sind internationale und nationale gesetzliche Regelungen, die in aller Regel Determinanten für das Personalmanagement bedeuten, d. h. sie sind unmittelbar geltendes Recht, das Handlungsspielräume begrenzt.

Strategische Optionen (Kochan et al. 1986) ergeben sich vor allem auf der Ebene *mittlerer Zentralisierung*, nämlich auf der Tarifvertragsebene und auf der Unternehmensebene. Die Tarifvertragsebene unterliegt dem Grundsatz der Koalitionsfreiheit, sodass auf dieser Ebene die Arbeitgeber bzw. deren Verbände und Gewerkschaften Regelungen aushandeln können. Hier ergeben sich grundsätzliche strategische Optionen dahingehend, ob ein Arbeitgeber Mitglied eines tarifschließenden Arbeitgeberverbandes wird und damit dem Ver-



**Abb. 2.2** Personalmanagement im arbeitsrechtlichen Regelungsrahmen

bandstarif unterliegt oder ob Haustarife abgeschlossen werden oder ob keine Tarifbindung vorliegt. Ebenso ergeben sich auf der Unternehmensebene Optionen, die aufgrund der Rechtsform des Unternehmens, der Mitarbeiterzahl und gegebenenfalls auch der Branche wahrgenommen werden können. Denn abhängig von diesen Kriterien unterliegen Unternehmen unterschiedlichen Mitbestimmungsregelungen in Leitungs- und Kontrollorganen von Kapitalgesellschaften.

Schließlich sind auf der *dezentralen* bzw. *betrieblichen Ebene* Partizipationsrechte der Arbeitnehmer bzw. deren Vertreter zu berücksichtigen. Diese resultieren in abgestuften Partizipationsformen von Information und Beratung über Zustimmungsverweigerung bis zu Mitbestimmungsrechten, die Optionen für Verhandlungsregelungen zulassen.

Personalmanagement findet damit in einem arbeitsrechtlichen Regelungsrahmen statt, der strategische Optionen auf zentralen und dezentralen Regelungsebenen einschränkt. Hingegen ergeben sich vor allem auf den Ebenen mittlerer Zentralisierung strategische Handlungsspielräume. Die möglichen operativen personalpolitischen Optionen werden letztlich durch das Zusammenwirken und die Entscheidungen auf allen interagierenden Regelungsebenen bestimmt.

## 2.1.2 Strategische Herausforderungen

Sowohl Personalmanagement als auch arbeitsrechtlicher Regelungsrahmen unterliegen derzeit mehreren Herausforderungen aus der Umwelt. Aus *politisch-rechtlicher Sicht* ist eine starke Tendenz zu internationalen Regelungen festzustellen. Dies ergibt sich beispielsweise durch die europäische Integration, deren Folge eine zunehmende Regelungsintensität auf (supranationaler) europäischer Ebene ist. Dies ist auch eine Reaktion auf die Globalisierung, bei der sich immer mehr herausstellt, dass nationalstaatliche Regelungen zu kurz greifen. Zudem übt der globale Wettbewerb auch einen Wettbewerbsdruck auf die nationalen Regelungssysteme aus, indem sich diese einem internationalen Standortwettbewerb stellen müssen (Oechsler 1999).

Weiterhin ergeben sich aus *sozio-kultureller Sicht* internationale Arbeitsbeziehungen (z. B. europäische Betriebsräte) und auch internationale Arbeitsmärkte (z. B. europäischer Akademiker-Arbeitsmarkt). Aus letzterem resultieren beispielsweise neue und höhere Anforderungen an die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften sowie an die Führung einer immer mehr durch „Diversity“ gekennzeichneten Belegschaft. Schließlich stellt sich in fast allen entwickelten Industrienationen der demographische Wandel als eine Herausforderung dar, die schon jetzt zu einem „War for Talents“ und zu Bemühungen um ein verstärktes Mitarbeiterbindungsmanagement führen (Michaels et al. 2006).

Ein Hauptproblem des deutschen arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens besteht darin, dass er in einer Phase der stabilen Industriegesellschaft in einer noch relativ stark national orientierten Wirtschaft entstanden ist (dies belegen die Entstehungsjahre z. B. das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 und 1972, das Tarifvertragsgesetz von 1969, das Montanmitbestimmungsgesetz von 1951). Daraus resultieren strategische Herausforderungen für das Personalmanagement, die im Zuge globaler Wirtschaftstätigkeit erforderlichen Flexibilitätsspielräume zu schaffen und sich in einer Informations- bzw. Wissensgesellschaft auf die Bedingungen flexibler Informations- und Kommunikationstechnologien einzustellen. Der arbeitsrechtliche Regelungsrahmen ist nämlich auf die in der Industriegesellschaft vorherrschende Schwertechnologie ausgerichtet. In dieser Zeit dominierte die Strategie der Kostenführerschaft mit der Konsequenz von arbeitsteiliger Organisation und dem Management relativ unqualifiziertem, aber fest beschäftigten Personals (Oechsler 2006, S. 90).

Die damals tragenden Säulen der Industriegesellschaft, nämlich das Normalarbeitsverhältnis, eine weitgehend starre Arbeitszeit und ein stabiler Arbeitsort, sind inzwischen erodiert (Beck 1998), und durch prekäre Arbeitsverhältnisse (z. B. Befristung, Teilzeit), flexible Arbeitszeiten (z. B. kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit) und die Auflösung von Unternehmensgrenzen (z. B. Formen der Telearbeit) abgelöst worden. Daraus ergibt sich die Frage, ob der aus der stabilen Industriegesellschaft stammende arbeitsrechtliche Regelungsrahmen in der flexiblen Informationsgesellschaft noch adäquat ist, und ob nicht schon längst ein neues Arbeitsrecht für eine neue Arbeitswelt von Nöten wäre (Oechsler 1997).

## 2.2 Rechtlicher Regelungsrahmen des Personalmanagements

Entsprechend der in Abschn. 2.1 vorgestellten Regelungsebenen werden in Abschn. 2.2.1 zunächst die Determinanten auf zentraler (internationaler und nationaler) Regelungsebene dargestellt. Die auf dieser Ebene noch geringen strategischen Optionen werden um die Optionen auf der Tarifvertrags- und Unternehmensebene ergänzt (mittlere Zentralisierung) (vgl. Abschn. 2.2.2). Abgeschlossen wird der Regelungsrahmen durch die dezentrale betriebliche Ebene, auf der Partizipationsrechte der Arbeitnehmer und deren Vertreter geregelt sind (vgl. Abschn. 2.2.3).

### 2.2.1 Determinanten und Optionen auf internationaler und nationaler Ebene

Auf *internationaler Ebene* bietet die International Labour Organization (ILO) Konventionen an, die allerdings von den Mitgliedsstaaten ratifiziert werden müssen. In diesen Konventionen werden einerseits grundlegende Prinzipien wie Koalitionsfreiheit oder Gleichbehandlungsgrundsatz festgeschrieben und andererseits Mindeststandards, wie z. B. Mindestlöhne, festgelegt. Für diese Ebene besteht eine gewisse Unverbindlichkeit, da die Konventionen in nationales Recht umgesetzt werden müssen. Sie sind aber gerade für Entwicklungsländer sehr bedeutend, da sie Mindeststandards für die Arbeitsverhältnisse festschreiben.

Verbindlichkeit kommt dagegen den Regelungen auf *europäischer Ebene* zu. Hier wird zum einen über *Statute* geregelt, die unmittelbare Rechtswirkung entfalten, wie z. B. das Statut der europäischen Gesellschaft (SE). Zum anderen werden *Direktiven* eingesetzt, die Optionen für nationale Umsetzungen lassen und damit gewisse strategische Handlungsspielräume eröffnen (Kienast 2005). Als wichtige Direktiven sind die Arbeitszeitrichtlinie, die sich in Deutschland im Arbeitszeitgesetz wiederfindet, oder die Richtlinien gegen Diskriminierung, die durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz umgesetzt wurden, zu nennen. Danach ist unmittelbare und mittelbare Diskriminierung wegen Geschlecht, Herkunft und Rasse, Alter, Religion, sexueller Identität und Behinderung grundsätzlich verboten. Arbeitgeber müssen in dieser Hinsicht Führungskräfte schulen, Beschwerden nachgehen und unterliegen einer Schadensersatzpflicht bei Verstößen. Dieses Gesetz macht deutlich, wie Mindestanforderungen als Determinanten für das Personalmanagement eingefordert werden können. Unternehmen sollten das allerdings nicht nur als Mindeststandard begreifen, sondern als strategische Option wahrnehmen und sich die Wettbewerbsvorteile sichern, die sich aus einem auf Diversity ausgerichteten Personalmanagement ergeben können (Oechsler und Klarmann 2008).

Eine weitere Richtlinie regelt die Einrichtung europäischer Betriebsräte in Unternehmen mit mindestens 1000 Mitarbeitern und Niederlassungen in mindestens zwei Mitgliedsstaaten mit jeweils mindestens 150 Mitarbeitern. Für die Einrichtung von europäischen Betriebsräten in Unternehmen sind mehrere Möglichkeiten vorhanden. Europäische

Betriebsräte können über eine Verhandlungslösung zwischen einem aus Arbeitnehmern bestehenden Verhandlungsgremium und dem zentralen Management vereinbart werden. Sollten diese Verhandlungen scheitern, ist in der Richtlinie ein Standardmodell vorgesehen, das dann Anwendung findet. Außerdem können Unternehmen bisherige freiwillige Praktiken europäischer Betriebsräte weiter fortführen (Kienast 2005).

Empirische Befunde zeigen, dass europäische Betriebsräte fast ausschließlich über Verhandlungslösungen und Weiterführung früherer Praktiken gebildet werden (Social Development Agency 2006). Dies spricht dafür, dass Verhandlungslösungen, in denen situativen Besonderheiten Rechnung getragen werden kann, uniformen Standardlösungen vorgezogen werden (BDI/BDA 2004). In diesen Modellen wird geregelt, wie der europäische Betriebsrat über wirtschaftliche Angelegenheiten (z. B. Wirtschaftslage und -entwicklung anhand von Umsatz, Beschäftigten, Investitionen und Werksschließungen) auf europäischer Ebene informiert wird und wie diese erörtert werden.

Auf *nationaler Ebene* existieren für Deutschland vor allem Regelungen zum Arbeitnehmerschutz und zur Arbeitssicherheit, die für das Personalmanagement verbindliche Determinanten darstellen. In dieser Hinsicht werden der persönliche (z. B. Mutterschutz, Schwerbehinderung) und der technische Arbeitsschutz (z. B. Aufzugs- und Dampfkesselverordnung) geregelt. Die nationale Gesetzgebung setzt weiterhin in Form von Determinanten Mindestansprüche (z. B. Urlaubsgesetz) und Maximalanforderungen (z. B. Arbeitszeitgesetz) (Oechsler 2006, S. 52).

Zum Arbeitsschutz gehört vor allem der Gesundheitsschutz, der im Rahmen des Personalmanagements über die gesetzlichen Mindestvorschriften hinaus zunehmend als strategisches Gestaltungsfeld wahrgenommen wird. Im Rahmen des „Health Management“ wird vorbeugend proaktiv Gesundheitspolitik (z. B. über Sport, Bewegung, Maßnahmen zur Erhaltung der Work-Life Balance und Regeneration) betrieben. Dies stellt einen wichtigen Faktor der Arbeitgeberattraktivität dar, der im Rahmen des „War for Talents“ und der Mitarbeiterbindung zum Tragen kommt.

Weiterhin finden sich auf dieser Ebene die Regelungen zur sozialen Sicherheit (z. B. Kranken-, Pflege-, Unfall- und Rentenversicherung), die sich dann in sozialem Schutz für die Arbeitnehmer und in gesetzlichen Sozialkosten für die Arbeitgeber niederschlagen. Als Teilergebnis der in der Politik immer wieder geführten Mindestlohndebatte sind zusätzlich die gesetzlichen Grundlagen gelegt, um mittels des Mindestarbeitsbedingungsgesetzes branchenspezifische Mindestarbeitsbedingungen (inklusive Entgelthöhe) per Rechtsordnung festzulegen. Auf nationaler Ebene werden dann auch über Gesetze die nachfolgenden dezentralen Regelungsebenen geschaffen, die größere strategische Optionen für das Personalmanagement eröffnen.

## 2.2.2 Strategische Optionen auf Tarif- und Unternehmensebene

Die *Tarifvertragsebene* wird grundlegend bestimmt durch das im Grundgesetz verankerte Recht der Koalitionsfreiheit. Das Tarifvertragsgesetz ist deswegen erfreulich kurz und