DOI: 10.5771/0342-300X-2018-2-140

# Strategische Personalarbeit ohne eigenständigen Personalvorstand?

Der langfristige Erfolg von Unternehmen hängt in wesentlichem Maße von Qualifikation, Motivation, Innovations- und Kooperationsfähigkeit seiner Mitarbeiter ab. Gleichwohl ist das Thema Personal in vielen Unternehmen unterhalb der Vorstandsebene angesiedelt oder wird in Mischressorts mitverhandelt. Dies hat zu einer Debatte über den Bedeutungsverlust des Human Resource Management (HRM) geführt. Der Beitrag geht, gestützt auf Daten aus einem Forschungsprojekt zum Mitbestimmungsindex (MB-ix), der Frage nach, ob der befürchtete Bedeutungsverlust der Personalressorts auch empirisch nachweisbar ist, und diskutiert ihre Rolle angesichts der wachsenden Herausforderungen und Bedeutung strategischer Personalarbeit.

JAN-PAUL GIERTZ, ROBERT SCHOLZ

## 1 Personalarbeit in der Unternehmensorganisation

In Abgrenzung zu den Kernprozessen von Produktions- und Dienstleistungsunternehmen wird oft von einer Support- oder Unterstützungsfunktion der Personalarbeit respektive von Human Resources (HR) bzw. von Human Resource Management (HRM) gesprochen. Auch wenn das vielzitierte Businesspartnermodell von Dave Ulrich (Ulrich 1997) die strategische Rolle von HRM herausgearbeitet hat, wird die Personalarbeit häufig als dem Business nachgelagerter und allenfalls unterstützender Prozess „gelebt". Aber wird Personalarbeit und damit das Personal nicht deutlich unterbewertet und trivialisiert? So wird behauptet, dass Personalarbeit, wenn überhaupt, nur mittelbar zum Wertschöpfungsprozess beitrage und somit allenfalls eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung des Unternehmenserfolges sei (Capelli 2015). Eine so definierte Personalarbeit hätte tatsächlich auch eine untergeordnete bzw. nachgelagerte Rolle in der Unternehmenssteuerung und müsste nicht als eigenständiges Ressort im Vorstand vertreten sein. Der Bundesverband für Personalmanager (BPM 2017) sieht aktuell in 83 % der Unternehmen das Personalmanagement direkt unterhalb der Unternehmensleitung angesiedelt. Hat Personal dort also seine angestammte Position gefunden?

Hier wird der gegenteilige Standpunkt vertreten, nämlich dass Personal eine hohe und in Zukunft sogar wachsende Bedeutung für den Wertschöpfungsprozess hat. Im Konzert der betrieblichen Funktionsbereiche ist das Personalwesen bereits heute das zentrale Element der Unternehmensorganisation, da i. d. R. alle anderen Unternehmensbereiche wie Produktion, Beschaffung und Vertrieb direkt von guter Personalarbeit abhängig sind – nicht umgekehrt. Auch Beschäftigte profitieren unmittelbar von guter Personalarbeit und werden so an das Unternehmen gebunden. Ein in diesem Sinne operativ funktionierendes und zugleich strategiefähiges Personalwesen wird in Zukunft wichtiger, um mit einer kontinuierlichen, bedarfsorientierten Personalplanung einen Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung leisten zu können. Eine den jeweiligen und immer schneller wechselnden Anforderungen eines modernen Produktions- oder Dienstleistungsunternehmens entsprechende Personalausstattung ist nicht nur erfolgsrelevant, sie ist erfolgsentscheidend. Viele Herausforderungen, die an die Unternehmen gestellt werden, wie etwa die Implementierung neuer Produktionstechnologien, die Digitalisierung oder der demografische Wandel, sind unmittelbar an die Personalarbeit gekoppelt. Personal sichert darüber hinaus die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens – und Innovationsfähigkeit ist heute vielfach der wesentliche Erfolgsfaktor. Sie wird bei Unternehmensentscheidungen nicht nur mitgedacht, sondern ist letztlich handlungsleitend für strategische Weichenstellungen in Vorstand und Aufsichtsrat.

Allerdings stellt sich die Frage, ob sich dieser Umstand heute bereits in der Präsenz und Relevanz der Personalfunktion in den Leitungsgremien von Firmen adäquat ab-

© WSI Mitteilungen 2018
Diese Datei und ihr Inhalt sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck und Verwertung (gewerbliche Vervielfältigung, Aufnahme in elektronische Datenbanken, Veröffentlichung online oder offline) sind nicht gestattet.

bildet. Lässt sich also eine verstärkte strukturelle Verankerung der Personalarbeit in den Unternehmen und in den Prozessen der Strategiefindung feststellen? Hypothetisch formuliert, müssten die zahlreichen Anforderungen, die im Folgenden nur kursorisch benannt werden, vor allem zu einem bereits wahrnehmbaren Bedeutungszuwachs sowie einem spezifischen Rollenverständnis im Personalressort führen. Denn nur mit guter und strategiefähiger Personalarbeit werden die vielfältigen Interessenlagen interner und externer Stakeholder (Weibler 2017), die strategischen Ziele und die Aspekte der operativen Umsetzung integriert.

Der Beitrag skizziert zunächst die Gründe für die zunehmende Relevanz der Personalarbeit (Abschnitt 2), um dann mittels empirischer Daten zu zeigen, wie sich die Situation in ausgewählten börsennotierten Unternehmen, differenziert nach Unternehmensgrößen, in Deutschland aktuell darstellt bzw. im Zeitverlauf entwickelt hat (3). Beleuchtet wird auch, welche Bezeichnungen für das Personalressort in der Praxis bzw. unternehmensabhängig gewählt werden. Diese semantische Betrachtung soll mögliche Verschiebungen im Rollenverständnis sichtbar machen (4). Anschließend diskutiert der Beitrag die Verknüpfung zwischen eigenständigen Personalressorts und Mitbestimmung im Vorstand (5). Abschnitt 6 bilanziert die Ergebnisse und gibt einen Ausblick auf die zukünftige strategische Bedeutung eigenständiger und strategisch einflussreicher Personalressorts im Vorstand.

## 2 Warum gewinnt die strategische Personalarbeit an Bedeutung?

Personal wird oft (zumindest in Sonntagsreden) als wichtigste Ressource im Unternehmen bezeichnet, deren Management schon von daher Chefsache sein sollte. Wenn die Chefs allerdings zugleich auch Controller oder Techniker sind, wird in Bezug auf diese wichtige Ressource häufig der sprichwörtliche „Bock zum Gärtner" gemacht. Denn es ist ein erheblicher Unterschied, ob der Kern der Unternehmensstrategie kosten- oder technikgetrieben ist oder ob dieser ganzheitlich und langfristig ausgerichtet ist, d. h. an möglichst allen internen und externen Stakeholdern wie Mitarbeitern, Führungskräften, Konsumenten etc.

Die Planung und Steuerung der Ressource Personal unterliegt einer wachsenden Anzahl von Unsicherheitsfaktoren und sollte gemäß dem ressourcenorientierten betriebswirtschaftlichen Ansatz Teil des strategischen Managements sein. Mehr noch: Personal ist nicht allein eine Ressource (d. h. ein „Mittel", eine „Quelle"), sie ist auch Zweck, Rahmenbedingung, Inspiration und zugleich der wesentliche Ankerpunkt der gesellschaftspolitischen Bedeutung allen Wirtschaftens. Ob Fachkräftemangel, veränderte Qualifikationsanforderungen, Wertewandel (Generation Y + Z), New Work, variierende Arbeitsbedingungen im technologischen Wandel, Innovationsfähigkeit, Flexibilitätskompromisse, Diversity, Gerechtigkeit etc. – die überwiegende Mehrheit der Zukunftsfragen eines Unternehmens wird in einer geeigneten Personalstrategie beantwortet.

Der Personalbereich unterliegt durch den Einfluss verschiedenartiger Faktoren maßgeblichen Veränderungen. Ausgewählte Herausforderungen sind etwa die Folgenden (vgl. Claßen 2017; Capelli 2015; Giertz et al. 2016; Hackl 2015; Paul 2005; Ritter et al. 2016; Ritter 2015; Scholz 2016, Veder/Förschler 2011; Weibler 2017):

(1) Qualifiziertes Personal wird u. a. (nicht nur) aus demografischen Gründen zunehmend knapp und sollte daher als *Engpass- oder sogar Risikofaktor* entsprechende Aufmerksamkeit erhalten (im Vorstand wie auch im Aufsichtsrat).

(2) Ein *Kultur- und Wertewandel* und seine Implikationen in Bezug auf *Recruiting, Retention* sowie die allgemeine Gestaltung produktivitätsfördernder und menschenwürdiger Arbeitsbedingungen (die auch auf der Konsumentenseite zu Erfolgsfaktoren für Unternehmen werden) beeinflussen die Verfügbarkeit von Personal zusätzlich.

(3) Auf der organisationalen Ebene erleben heute, in Zeiten der sogenannten „digitalen Transformation", die Themen *„Change" und Gestaltung von Wandel* einen Bedeutungszuwachs. Diskontinuitäten und massive wirtschaftliche Umbrüche kennzeichnen inzwischen unser Wirtschaftssystem und müssen gestaltet werden. HRM kann hier überlebenswichtige Flexibilisierungspotenziale freisetzen.

(4) Auch das Verhältnis von *Arbeit und Leben* wird neu justiert. Beschäftigte fordern mehr noch als in vergangenen Zeiten sinnstiftende Arbeit und eine menschenwürdige sowie eine (in ihrem Sinne) hinreichend flexible Gestaltung von Arbeit ein. Insbesondere vor dem Hintergrund der rasanten technischen Entwicklung und des stetigen Wandels ist das eine anspruchsvolle Aufgabe. Unternehmen (müssen) lernen, dass Flexibilität nicht allein zulasten der Beschäftigten gehen kann.

(5) Das Personalressort gewährleistet und steuert in dieser flexibler werdenden Arbeitswelt auch die *Kompetenzentwicklung* der Beschäftigten, um das Unternehmen entlang der Strategie und Ziele auszurichten, seine Innovationsfähigkeit zu erhalten und ggf. zu steigern sowie erfolgsrelevantes Wissen zu bewahren.

(6) Menschen sollten aber nicht nur qualifikatorisch in die neuen Arbeitswelten „mitgenommen" werden. Sie erheben auch den Anspruch, diese aktiv mitzugestalten. HR

kann idealerweise in engem Schulterschluss mit der Mitbestimmung einen wirksamen Beitrag zur *beteiligungsorientierten Gestaltung von Arbeits- und Führungskulturen einerseits und Organisationsstrukturen andererseits* leisten.

(7) Führung wird u. a. angesichts dieser Herausforderungen immer komplexer und voraussetzungsvoller. Ohne eine strategisch induzierte, transparente und unternehmensindividuelle Führung werden Unternehmen es zukünftig schwer haben, „Wert" zu schöpfen. Dies gilt auch in Bezug auf externe Stakeholder wie Kunden und Investoren.

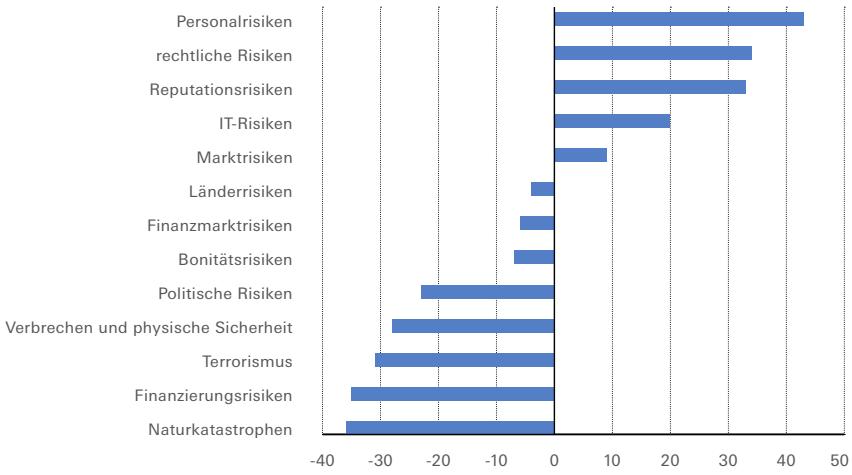
(8) Qualifiziertes Personal ist in Zukunft vor allem auch eine Frage der *Gesundheit*, d. h. des Erhalts von physischer und psychischer Beschäftigungsfähigkeit in Zeiten des beschleunigten technologischen Wandels. Neue Belastungsfaktoren sind arbeitspsychologisch und arbeitswissenschaftlich zu analysieren und in die Unternehmenspraxis zu integrieren – ein traditionell wichtiges Gestaltungsfeld für den Personalbereich.

(9) *Diversity* wandelt sich von einer Frage der *Political Correctness* zu einem gesellschaftspolitischen Faktum mit hoher rechtlicher Verbindlichkeit, dem auch die Wirtschaft gerecht werden muss. HRM gestaltet die entsprechenden Prozesse und ist häufig auch Träger des entsprechenden unternehmenskulturellen Leitbildes. In Deutschland ist dies akut sichtbar in der Flüchtlingsthematik und dem diesbezüglich gesellschaftspolitischen Auftrag von Unternehmen.

**ABBILDUNG 1**

**Bedeutendste Risiken der Zukunft aus Sicht von Führungskräften**

Angaben in Prozent




WSI Mitteilungen

Quelle: The Economist Intelligence Unit 2007, S. 5

Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, dennoch lässt sich hieraus ein Grundprinzip ableiten: Gute Personalarbeit berücksichtigt gesamtgesellschaftliche Veränderungen, reflektiert sie bei der Definition betrieblicher Ziele sowie bei der Gestaltung betrieblicher Prozesse und trägt umgekehrt zugleich in erheblichem Maße zu einer geeigneten Einbettung der Unternehmensaktivitäten in einen gesamtgesellschaftlichen Kontext bei. Vor allem vor dem Hintergrund der großen thematischen Klammer „Digitalisierung" kann man hier von einem erhöhten Legitimationsdruck von außen sprechen, „zeitgemäß in HR aufgestellt zu sein" (Weibler 2017).

Personalthemen weisen inzwischen immer häufiger auch eine ausgeprägt hohe rechtliche Verbindlichkeit, aber auch eine eigenständige Relevanz im Sinne von Qualifikations-, Fluktuations-, Motivations- oder auch Engpassrisiken auf (Kobi 2002). Das Management von Personalressourcen kann somit einen wichtigen Beitrag zu einem ganzheitlichen Risikomanagement leisten. Personalthemen werden beispielsweise unter Führungskräften nicht ohne Grund als bedeutendster Risikofaktor eingeschätzt *(Abbildung 1)*.

Diese Spitzenposition ist auch dadurch erklärlich, dass Personalrisiken Querschnittsrisiken sind, die in vielen risikobehafteten Feldern wie Datenschutz/Datensicherheit (IT), Corporate Social Responsibility (Reputation), Compliance (Recht) usw. wirksam sind. Eine reine Ressourcenorientierung in Bezug auf Personal greift also zu kurz, auch wenn hier sicher die Kernaufgabe des Personalbereichs liegt. Häufig werden personalpolitisch relevante Themen in der Unternehmensplanung und Strategieentwicklung dennoch anscheinend als unnötige, die Komplexität der Entscheidungen erhöhende Störfaktoren wahrgenommen. Der (strategische) Umgang mit Kunden, Märkten, Kosten, Produkten, Prozessen usw. wird dann bevorzugt ohne den Unsicherheitsfaktor Personal geplant. Verbindliche, d. h. auch niedergeschriebene Personalstrategien haben in Deutschland nach einer aktuellen Studie nur 54 % der Unternehmen (Wehner et al. 2017). Ein in hohem Maße erfolgsrelevantes Thema bleibt so in vielen Unternehmen unterbelichtet bis faktisch unberücksichtigt, ganz abgesehen von der Frage nach der tatsächlichen Anbindung an die Unternehmensstrategie in der obersten Leitung.

Sobald allerdings ein unerwartetes und folglich auch unvorbereitetes (Personal-)Risiko eintritt, müssen sich Personalabteilungen (zusammen mit der Mitbestimmung) in Schadensbegrenzung üben – sie werden quasi als Feuerwehr eingesetzt, um z. B. kurzfristig doch noch das richtige Personal bereitzustellen. Dies ist ohne die frühzeitige Einbeziehung in strategische Planungsprozesse ein nahezu unmögliches Unterfangen und somit ein Dilemma für die Personalarbeit (Elšik 1996; Legge 1978). Personalabteilungen werden infolge der Nicht-Einbezie-

hung in strategische Erwägungen zum unerwarteten Kostentreiber und Hemmschuh, z. B. in Investitionsprojekten, und sind so umgekehrt weit davon entfernt, im Unternehmen überhaupt als strategiefähig wahrgenommen zu werden (Hammonds 2005; Wehner et al. 2017).

Insgesamt zeigt sich, dass die Unternehmen und ihre Personalarbeit vor wesentlichen Herausforderungen stehen, die ihre Ursachen innerhalb und außerhalb der Betriebe haben. Einige Untersuchungen teilen sogar die Auffassung, dass Personal ein bedeutender Risikofaktor sei. Verbunden mit dem Innovationsdruck und damit einhergehenden beschleunigten Wandlungsprozessen steigt die Relevanz der Personalarbeit zwangsläufig (Hackl 2015). Eine naheliegende Konsequenz wäre es, das Ressort Personal frühzeitig in Strategieprozesse einzubeziehen, sowohl personell im Vorstand als auch inhaltlich im Aufsichtsrat. Dazu bedarf es nicht nur eines neuen Selbstbewusstseins, guter Argumente und der Anerkennung als strategischer Partner der Unternehmensführung und der Führungskräfte (Ulrich 1997), sondern v. a. geeigneter Machtressourcen und Zugänge zu strategischen Entscheidungsprozessen. Wie sich aber tatsächlich die Relevanz der Personalarbeit auf oberster Ebene der Unternehmen darstellt – und damit die Verortung als strategisches Thema –, wird im Folgenden am Beispiel des Vorstandressorts Personal[1] veranschaulicht.

## 3 Erscheinungsformen und Bedeutung von Personalressorts in börsennotierten Unternehmen

Eine „Renaissance von HR", wie Leuchter und Weckmüller (2015) sie ausrufen, ist in ihrer Begrifflichkeit bezeichnend für die anhaltende Diskussion des vermeintlichen Bedeutungsverlusts von Personal (Hammonds 2005, Capelli 2015). Leuchter und Weckmüller nehmen konkret Bezug auf einen in der Fachdebatte wahrgenommenen Rückgang der Personalfunktionen in DAX-Vorständen. Tatsächlich sind gegenüber 2005 in 2015 zwei Personalfunktionen im Index verloren gegangen.[2] Ein grundsätzlicher Trend wird allerdings nicht gesehen, sie führen das beobachtete Phänomen auf die kleine Grundgesamtheit und die Stichtagsproblematik solcher Auswertungen zurück. Gleichzeitig sehen sie einen in DAX-Unternehmen wahrzunehmenden Trend zu „Mischressorts", die, wenn sie HR-dominiert sind, für eine „stärkere Businessorientierung"[3] des HR-Bereichs sprechen. Während allerdings HR-dominierte Mischressorts seit 2005 gegenüber den von anderen Bereichen dominierten Mischressorts deutlich zurückgegangen sind, ist die Anzahl der Unternehmen mit „reinen" Personalressorts wieder auf das ursprüngliche Maß angewachsen (neun von 30). Leuchter und Weckmüller begrüßen diese Entwicklung ausdrücklich, denn sie plädieren letztendlich anhand einer Performancemessung auf Grundlage der individuellen Zielerreichung von Vorständen[4] für „reine Ressorts".

Wehner et al. (2017) betrachten den Sachverhalt, dass strategische Mitsprache nur auf oberster Führungsebene gelebt werden kann, aus einer anderen Perspektive. Sie untersuchen auf Grundlage der globalen Cranet-Studie 2015/2016[5] die Bedeutung der Personalressorts auf Vorstandsebene im internationalen Vergleich. Dabei konstatieren sie insbesondere für Deutschland ein vergleichsweise geringes strategisches Mitspracherecht und eine ebenso schwache Strategiefähigkeit. Von zwölf teilnehmenden Ländern hat Deutschland die wenigsten Personaler im Vorstand (49 %) und mit 54 % (zusammen mit Österreich) auch den geringsten Wert in Bezug auf schriftlich vorhandene HR-Strategien. Insbesondere für Großbritannien stellen die Autoren fest, dass die „institutionelle Verankerung des HR-Managements" im Jahr 2000 noch bei 50 % lag und inzwischen bei 77 % angelangt ist. In Deutschland beobachten sie „im gleichen Zeitraum kaum eine Veränderung" (Wehner et al. 2017, S. 15f.).[6] Korrespondierend dazu wird festgestellt, dass auch bei der Einbeziehung des HR-Bereiches in die Strategieentwicklung Deutschland

1 Ergänzend wäre eine Betrachtung der in den Aufsichtsräten behandelten Themen im Sinne der Aufgabenstellung förderlich. Haben Personalthemen bei der Arbeit von Aufsichtsräten an Bedeutung gewonnen?

2 Bei der Zusammensetzung des DAX 30 in den Jahren 2005 und 2015 handelt es sich allerdings um unterschiedliche Unternehmen. Der hier abgebildete Trend lässt nicht darauf schließen, dass in zwei Unternehmen die Personalfunktion abgeschafft worden wäre. Insgesamt sieben Unternehmen in der DAX-Zusammensetzung wurden 2015 gegenüber 2005 ersetzt.

3 Das ist ganz im Sinne der 2016 befragten Mitglieder des Fachverbandes BPM (Bundesverband der Personalmanager), die in diesem Zusammenhang vor allem einen engeren „Schulterschluss" mit dem Vertrieb, aber auch an Operations als Zukunftsmodell ansehen (Ritter et al. 2016).

4 Dieser Ansatz birgt besondere methodische Herausforderungen und lässt kaum Rückschlüsse auf die tatsächlichen Auslöser von Zielunterschreitungen in Mischressorts zu.

5 Vgl. http://hrpepper.de/cranet/studie/

6 Allerdings besteht das Problem, dass bei dieser Art von internationalen Vergleichen die jeweilige Trennung von Leitung und Kontrolle in der obersten Ebene der Unternehmen schwierig ist, z. B. dual mit Vorstand und Aufsichtsrat in Deutschland oder als monistisches Board (styrelse) in Schweden. In Großbritannien (und in ähnlicher Weise auch in Schweden) werden Vorstandsmitglieder meist in geschäftsführende (executive) und nicht-geschäftsführende (non-executive) Mitglieder unterschieden.

**TABELLE 1**

**Anzahl der Konzernbeschäftigten und Existenz eines eigenständigen Personalressorts im Vorstand in ausgewählten Unternehmen, 2016**

Angaben in absoluten Zahlen und Prozent

| Anzahl der Konzernbeschäftigten | Anzahl der Unternehmen | … davon mit eigenständigem Personalressort im Vorstand | Anteil (in %) mit eigenständigem Personalressort im Vorstand |
|---|---|---|---|
| bis 100 | 6 | 0 | 0,0 |
| 101 bis 1000 | 21 | 3 | 14,3 |
| 1001 bis 10000 | 89 | 15 | 16,9 |
| 10001 bis 100000 | 63 | 32 | 50,8 |
| 100001 und mehr | 17 | 14 | 82,4 |
| Summe | 196 | 64 | 32,7 |

WSI Mitteilungen

Quelle: Erhebung der Autoren und Darstellung auf Basis des MB-ix-Datensatzes

in vielen Punkten das Schlusslicht im Ländervergleich markiert. 17 % der Personalabteilungen werden nicht nur spät, sondern überhaupt nicht einbezogen.[7] Die Autoren schließen aus den gewonnenen Daten, dass „sich die HR-Verantwortlichen zwar der strategischen Bedeutung des Personals für die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens bewusst sind; doch die fehlende Anerkennung und Verankerung des HR-Managements in der Geschäftsführung machen sowohl die Personalverantwortlichen selbst als auch die gesamte HR-Funktion weiterhin zu Erfüllungsgehilfen" (ebd., S. 19).

Die beiden genannten Arbeiten unterstützen die hier vertretene These der Bedeutungszunahme von Personalthemen bei gleichzeitig stagnierender Strategiefähigkeit. Das Vorhandensein einer HR-Funktion im Vorstand ist für diese Interpretationen ein wichtiger Faktor. Scholz/Vitols (2016) knüpfen daran an und suchen vor allem in der Eigenständigkeit eines Personalressorts einen gesonderten Ausdruck für die Priorität und Strategiefähigkeit der Personalarbeit im Unternehmen. Sie integrieren diese Variable in den von ihnen entwickelten Mitbestimmungsindex (MB-ix). Mit dem MB-ix wird unter Einbeziehung verschiedener Indikatoren auf einer Skala zwischen Null und 100 gemessen, wie stark die Mitbestimmung in einem Unternehmen verankert ist. Obwohl sich diese strukturelle Dimension von der praktischen Umsetzung, d. h. der „gelebten Mitbestimmung" unterscheiden kann, bietet diese Kennzahl einen Anhaltspunkt, wie intensiv die institutionell legitimierten Möglichkeiten zur Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen ausgeschöpft werden.

Zur Berechnung des MB-ix werden primär Daten aus den Geschäftsberichten genutzt, die von den börsennotierten Unternehmen veröffentlicht werden müssen. Die darin gemachten Angaben zur Zusammensetzung der Aufsichtsräte bzw. der damit zusammenhängenden Gremien wurden für alle Unternehmen erfasst, die in den vier Leitindizes DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notiert waren. Zusätzlich wurden etwa 50 weitere, paritätisch mitbestimmte Firmen berücksichtigt. Stichtag der Erhebung ist jeweils der 31.12. ab dem Jahr 2006, sodass der MB-ix-Datensatz auf Jahresbasis kontinuierlich fortgeschrieben wird.

Im MB-ix ist ein Personalressort im Vorstand als eigenständig definiert, wenn es vom Vorstandsvorsitzenden (CEO) und Finanzvorstand (CFO) unabhängig ist. Zwar ist die simple Existenz des Personalvorstands nicht zwingend mit dessen Bedeutung gleichzusetzen (vgl. Wehner et al. 2017), allerdings ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass der Personalarbeit mehr Bedeutung zugemessen wird, wenn der Personalvorstand eigenständig ist.[8]

### 3.1 Einfluss der Unternehmensgröße auf das Vorhandensein eines eigenständigen Personalressorts

Zunächst kann konstatiert werden: Je mehr Beschäftigte ein Konzern hat, umso häufiger ist ein eigenständiges Personalressort anzutreffen *(Tabelle 1)*. Das beschäftigungsmäßig kleinste Unternehmen mit Personalvorstand unabhängig vom CEO und CFO hat 603 Beschäftigte (es gibt 17 Konzerne mit weniger Beschäftigten); am oberen Ende haben 14 von 17 Konzernen mit mehr als 100 000 Beschäftigten ein eigenständiges Personalressort. Festzuhalten ist damit, dass die Existenz eines eigenständigen Personalressorts im Vorstand an die Größe des Unternehmens gekoppelt ist und mit ansteigender Unternehmensgröße häufiger vorhanden ist. Der Notwendigkeit, das Personalressort im obersten Führungsgremium zu verankern, werden die größeren Firmen eher gerecht. Dies ist ein offensichtliches Indiz für die Zunahme der strategischen Bedeutung des Personals in besonders großen Unternehmen. Zugleich zeigt sich aber auch ein Potenzial, wenn etwa von den Großunternehmen mit immerhin 10 001 bis 100 000 Mitarbeitern nur die Hälfte ein eigenständiges Ressort hat.

7 Bemerkenswert ist allerdings, dass der HR-Bereich in 49 % der deutschen Firmen „von Anfang an" in die Strategieprozesse einbezogen wird. Das ist exakt der festgestellte Anteil von Unternehmen mit einem HR-Verantwortlichen im Vorstand. In Großbritannien haben zwar 77 % der Unternehmen HR auf dem Boardlevel vertreten, aber lediglich in knapp über 50 % wird HR von Anfang an in Strategieprozesse einbezogen. Dieser Widerspruch ist ein weiterer Hinweis auf die besonderen methodischen Herausforderungen der Studie (s. o.).

8 Der konkrete Ressortzuschnitt (z. B. die Verantwortlichkeit des Personalvorstands für die Führungskräfte) würde hier noch tiefere Rückschlüsse ermöglichen.

### 3.2 Einfluss der Zugehörigkeit zu einem Börsenindex

Ein Drittel aller durch den MB-ix untersuchten Unternehmen verfügt 2016 über ein eigenständiges Personalressort. Allerdings gibt es große Unterschiede hinsichtlich der Indexzugehörigkeit *(Tabelle 2)*. Während bei den größten Unternehmen im DAX knapp 70 % über ein eigenständiges Personalressort verfügen, sind es bei den mittelgroßen Firmen im MDAX 34 %, bei den kleinen Unternehmen im SDAX noch 16 % und im technologieorientierten TecDAX 10 %. Von den verbleibenden Unternehmen im Datensatz, die alle mitbestimmt und börsennotiert, aber keinem speziellen Börsenindex zugeordnet sind, haben etwa 44 % ein eigenständiges Personalressort. Eine Ursache für diese Verteilung ist die Tatsache, dass die Firmen aus SDAX und TecDAX im Durchschnitt viel weniger Beschäftigte haben als die in MDAX und DAX, sodass sich hier erneut der Größeneffekt widerspiegelt (vgl. Abschnitt 3.1). Mit der kleineren Organisation verbunden sind in der Regel auch kleinere Führungsgremien.

Im Vergleich zu den oben genannten Studien zeigt unsere Erhebung, dass die Zahl der eigenständigen Ressorts im DAX höher ist als bei Leuchter/Weckmüller (2015), über alle Börsenindizes hinweg hingegen geringer als bei Wehner et al. (2017). Die hier durchgeführte Erhebung erweitert und komplettiert daher diese Studien in Hinblick auf den Erhebungsumfang (nicht nur DAX) und die Validität der Daten (Auswertung von Geschäftsberichten statt Befragung). Darüber hinaus erlauben die hier verwendeten Daten auch Aussagen über die Entwicklung im Zeitverlauf, da sie für mehrere Jahre vorliegen. Ein Rückgang der Bedeutung des Personalbereichs kann nicht bestätigt werden. Alle 122 dauerhaft im Datensatz befindlichen Unternehmen zeigen eine Stabilität in der Existenz eigenständiger Personalressorts über mehrere Jahre *(Abbildung 2)*. Über diesen Elf-Jahres-Zeitraum der „identischen Unternehmen" ist das Personalressort im Schnitt bei 42,4 % der Unternehmen eigenständig.

Insgesamt zeigt sich für die Personalvorstände, dass sie mit wachsender Beschäftigtenzahl häufiger auftreten, was sich auch in der Existenz in den Leitindizes der Deutschen Börse widerspiegelt. Zugleich ist aber eine hohe Stabilität in ihrer Existenz erkennbar, da zumindest in den letzten zehn Jahren die Zahl der eigenständigen Personalressorts im Vorstand, d. h. wenn sie unabhängig von CEO und CFO sind, in etwa konstant geblieben ist. Damit ist ein genereller Rückgang der Personalarbeit im Vorstand zwar nicht ersichtlich, zugleich wird aber ein Potenzial für eine stärkere Verankerung auf Vorstandsebene deutlich.

**TABELLE 2**

**Existenz eines eigenständigen Personalressorts im Vorstand für ausgewählte Unternehmen nach Börsenindexierung, 2015**

Angaben in absoluten Zahlen und Prozent

| Index | Eigenständiges Personalressort im Vorstand vorhanden | Eigenständiges Personalressort im Vorstand nicht vorhanden | Summe |
|---|---|---|---|
| DAX | 20 (67 %) | 10 (33 %) | 30 |
| MDAX | 17 (34 %) | 33 (66 %) | 50 |
| SDAX | 8 (16 %) | 42 (84 %) | 50 |
| TecDAX | 3 (10 %) | 27 (90 %) | 30 |
| Weitere Unternehmen (alle mitbestimmt) | 16 (44 %) | 20 (56 %) | 36 |
| Summe | 64 (33 %) | 128 (67 %) | 192 |

Quelle: Erhebung der Autoren und Darstellung auf Basis des MB-ix-Datensatzes

WSI Mitteilungen

## 4 Das Personalressort: Zur Bedeutung semantischer Vielfalt

In den Geschäftsberichten der Unternehmen werden unterschiedliche Funktionsbezeichnungen für das Ressort Personal verwendet. Diese reichen von dem Begriff Arbeitsdirektor über Vorstand Personal, Chief Human Resource Officer (CHRO) bis hin zum COO (Chief Operating Officer). Diese Unterscheidung wird sowohl getroffen, wenn das Ressort eigenständig ist, als auch wenn es dem CEO oder CFO zugeordnet wird. Die Unterschiede in der Bezeichnung des Ressorts lassen also nicht unmittelbar auf die Bedeutung von Personal im Machtgefüge schließen. Allerdings lassen sie sehr wohl Rückschlüsse darauf zu, wie Personal im Unternehmen gesehen wird und wie eng das zuständige Vorstandsressort über die Mitbestimmung an das Personal angebunden ist.

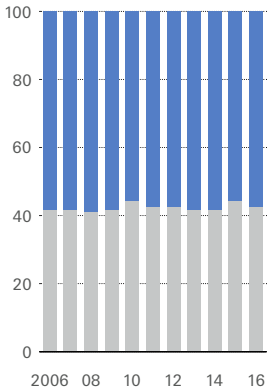
Denn die Begrifflichkeit kann durchaus unterschiedliche, v. a. (unternehmens-)kulturelle Konnotationen mit sich bringen:

Der Begriff Arbeitsdirektor stammt eher aus dem deutschen Sprachgebrauch und ist in seiner Verwendung sowohl an bestehende Gesetze als auch an das deutsche Mitbestimmungsmodell gekoppelt. In einer möglichen Lesart wird der Arbeitsdirektor auch als gewerkschaftsnahe Mitbestimmungsinstitution verstanden, die in ihrer Funktion ökonomische und soziale Zielsetzungen verbinden muss (Blessing 1998; Giertz 2017). Die hierbei zugrunde liegenden und eng mit dem Montanmitbestimmungsgesetz verbundenen Gedanken gehen auf die Ursprünge der umfassenden demokratischen Neuordnung der Wirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland zurück, denen ein „symbolischer Wert" zukommt (Müller-Jentsch 2011).

**ABBILDUNG 2**

**Existenz eines eigenständigen Personalressorts im Zeitverlauf**

Angaben in Prozent



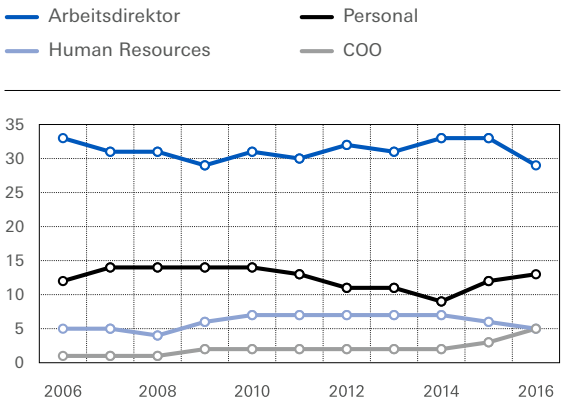

Quelle: Erhebung und Darstellung auf Basis des MB-ix-Datensatzes

WSI Mitteilungen

**ABBILDUNG 3**

**Bezeichnungen für Personalressorts im Vorstand ausgewählter Unternehmen, 2006–2016** [A]

Angaben in absoluten Zahlen




A Berücksichtigt sind nur eigenständige Personalressorts. N = 122

Quelle: Erhebung und Darstellung auf Basis des MB-ix-Datensatzes

WSI Mitteilungen

Oftmals finden sich auch begriffliche Kombinationen wie „Vorstand Personal und Arbeitsdirektor", nicht zuletzt weil der Arbeitsdirektor rechtsverbindlich im 1976er Mitbestimmungsgesetz verankert ist (§ 33 MitbestG).

Die Bezeichnung Vorstand Personal scheint eine gewisse Neutralität auszustrahlen und repräsentiert auch die damit verbundene personalpolitische (Fach-)Expertise. Die hier eingenommene Vorstandsverantwortung spiegelt sich im Gegensatz zu den alternativen Begriffen in unmissverständlicher Klarheit wider.

Human Resources (CHRO) stammt eher aus dem anglophonen Kontext, wie auch der COO. Das HR-Verständnis unterliegt hier der begrifflich implizierten Auffassung, dass Personal nur „eine" Ressource ist, auf die etwa zeitlich und räumlich uneingeschränkt zugegriffen werden kann. Und wie der Produktionsfaktor Kapital kann die Ressource Personal auch einer Performance-Betrachtung unterzogen werden, etwa hinsichtlich Produktivität, Fehlzeiten, Kosten etc. Die im Vorstand Personal und mehr noch im Arbeitsdirektor mitklingende Anerkennung des Personals als Subjekt, das mitbestimmen und mitgestalten möchte, findet sich hier nicht wieder. CHROs und COOs werden in der englischsprachigen Literatur häufig als direkt dem CEO berichtende, aber unterhalb der Board-Ebene angesiedelte, also gleichsam schwerpunktmäßig eher operative Rollen beschrieben. Nur 18 % der amerikanischen CHROs sind Mitglied des Board of Directors (Wright 2011).[9]

Es zeigt sich, dass im Laufe der Zeit tatsächlich einige semantische Verschiebungen bei der Bezeichnung von Personalressorts auf Vorstandseben sichtbar werden: Bis 2008/09 hatte „Personal" eine Zunahme in der Verwendung, zwischen 2008/09 und 2013 nahmen die Ressorts „Human Resources" häufiger zu, ab 2013 ist HR wieder rückläufig zugunsten Personal und COO. „Arbeitsdirektor" wiederum ist der über all die Jahre hinweg am häufigsten verwendete Begriff. Möglicherweise lässt sich das durch die „Quasi-Rechtsverbindlichkeit", die die explizite Erwähnung des Arbeitsdirektors im Mitbestimmungsgesetz zweifellos darstellt, erklären.

Es existiert also viel Stabilität und keineswegs so etwas wie eine Erosion traditioneller Begrifflichkeiten, dennoch macht die Semantik auf eine leichte Verschiebung zugunsten des „Sozialingenieurs" (COO) bzw. alternativ des „Sozialcontrollers" (CHRO) aufmerksam. Findet hier also eine schleichende begriffliche Schwächung der Personalrolle im Vorstand statt oder gar eine Aufhebung der explizit (z. B. im MitbestG) angesprochenen Zuständigkeit des Personalvorstandes/Arbeitsdirektors für die Sozialangelegenheiten? Eine unreflektierte Übernahme dieser „neuen" Bezeichnungen könnte tatsächlich solche Effekte haben. Zumindest kann die dahinterstehende, im englischsprachigen Raum geprägte Deutung (s. o.) eine Rückstufung des Personalbereichs vereinfachen. Mit einem rechtlichen Fundament wie im MontanMitbestG oder im MitbestG ist das so einfach aber nicht möglich. Hier ist der Personalvorstand nicht nur gleichberechtigtes Mitglied im Vorstand gemäß § 76 AktG, sondern zudem auch eng an die Mitbestimmung gebunden.

## 5 Das Personalressort im Kontext der Mitbestimmung

Der Arbeitsdirektor als Vorstand Personal ist juristisch sowie semantisch der Geschäftsführung zuzuordnen und er ist zugleich ein wichtiger Akteur der Unternehmensmitbestimmung. Er ist „gleichberechtigtes Mitglied des zur gesetzlichen Vertretung des Unternehmens bestimmten Organs" (§ 33 Abs. 1 MitbestG, § 13 MontanMitbestG).[10] Eine besonders enge Verbindung ist das Vorstandsressort Personal mit der Mitbestimmung im Montanbereich ein-

9 Dieser Wert steht in einem massiven Widerspruch zu den Ergebnissen der zitierten Cranet-Studie, die von 69 % Unternehmen mit HR-Funktion im Board ausgeht. Für die europäischen CHROs ermittelt Wright immerhin einen Wert von 42 %.

10 Auch für die Societas Europaea (SE) ist in § 38 SEB eine Art Arbeitsdirektor beschrieben. Allerdings ist in Abs. 2 Satz 2 SEBG lediglich zwingend geregelt, dass ein Mitglied des SE-Leitungsorgans für den Bereich Arbeit und Soziales zuständig sein soll.

gegangen. Hier kann dieses Vorstandsressort nicht gegen den Willen der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat besetzt werden (Müller-Jentsch 2011). Insbesondere in Phasen der kooperativen Modernisierung von Unternehmen ist der mitbestimmungsorientierte Arbeitsdirektor zentral und hat gerade durch dieses besondere Vertrauensverhältnis mit der Arbeitnehmerseite wirksame strategische Beiträge zum Unternehmenserfolg geleistet (Blessing/Otto 2002; Götzen 2002; Giertz 2017).

Ein so ausgestaltetes Personalressort hat auf Vorstandsebene nicht nur eine rein unterstützende Funktion, sondern nimmt auf Grundlage eines eigenständigen Machtfundaments Einfluss auf die Unternehmensstrategie. Und im Falle des Arbeitsdirektors ist es zudem Voraussetzung für die dem wirtschaftlichen Erfolg verpflichtete Betriebspartnerschaft sowie die gesamtgesellschaftlich wirksame Sozialpartnerschaft. Dieser Ansatz findet deshalb nach wie vor Befürworter (Herrmann 2015).

Sowohl in den der Montanmitbestimmung unterliegenden als auch in einigen öffentlichen und gewerkschaftlich gut organisierten Produktions- und Dienstleistungsunternehmen finden sich auch heute noch zahlreiche von den Arbeitnehmern (mit)bestellte Arbeitsdirektoren. Von den knapp 700 unter das Mitbestimmungsgesetz fallenden Unternehmen, die einen Arbeitsdirektor in den Vorstand bestellen müssen, finden wir in 116 Unternehmen (Stand April 2015) explizit vom Vertrauen der Arbeitnehmer getragene Arbeitsdirektoren.[11]

### 5.1 Unternehmensmitbestimmung und die Eigenständigkeit des Personalressorts

Ausgehend von dieser akteursspezifischen Konstellation zwischen Arbeitsdirektor, Unternehmensleitung und Aufsichtsrat zeigt sich auch in der Empirie ein Zusammenhang zwischen Eigenständigkeit des Personalressorts und der Unternehmensmitbestimmung *(Tabelle 3)*. Wieder mit Bezug auf die 122 Firmen aus dem MB-ix-Datensatz, sind die Unternehmen mit einem eigenständigen Personalressort zu 89 % paritätisch mitbestimmt (505 der 569 Unternehmensjahre). Anders herum: Von den 224 nicht mitbestimmten Unternehmensjahren, d. h. *ein* Unternehmen in *einem* Jahr in diesem mehrjährigen Datensatz, haben 179 (80 %) der Fälle kein eigenständiges Personalressort. Somit existiert ein Zusammenhang zwischen der Mitbestimmung und der Existenz eigenständiger Personalressorts, beide auch gekoppelt mit der Unternehmensgröße.

Dort also, wo die Arbeitnehmerseite über die Besetzung einer Vorstandsposition mitbestimmen kann, wird offensichtlich die hier vertretene Auffassung geteilt, dass ein solches Ressort eigenständig sein und mit entsprechender Fachexpertise ausgestattet sein sollte.

**TABELLE 3**

**Mitbestimmung und Existenz eigenständiger Personalressorts in ausgewählten Unternehmen, 2006–2016**

Angaben in absoluten Zahlen und Prozent

| Mitbestimmung im Aufsichtsrat | Eigenständiges Personalressort im Vorstand vorhanden | Eigenständiges Personalressort im Vorstand nicht vorhanden | Summe |
|---|---|---|---|
| Keine | 45 (8 %) | 179 (23 %) | 224 (17 %) |
| Drittelbeteiligung | 19 (3 %) | 160 (21 %) | 179 (13 %) |
| Parität | 505 (89 %) | 434 (56 %) | 939 (70 %) |
| Summe | 569 (100 %) | 773 (100 %) | 1342 (100 %) |

N = 122
Quelle: Erhebung der Autoren und Darstellung auf Basis des MB-ix-Datensatzes

WSI Mitteilungen

### 5.2 Der Wert der Mitbestimmung und professioneller Personalarbeit

Die Eigenständigkeit des Personalvorstands ist ein wichtiger Indikator im sechs Kriterien umfassenden Auswertungskatalog des MB-ix. In der Gesamtschau kann nachgewiesen werden, dass die Ausprägung des Indexwerts und die Arbeitsbedingungen und Personalstrukturen eng miteinander zusammenhängen. Unternehmen mit einer starken Verankerung der Mitbestimmung sind z. B. dadurch gekennzeichnet, dass sie höhere Ausbildungsquoten haben und einen größeren Anteil an älteren Beschäftigten aufweisen (Scholz 2017). Solche nachhaltig agierenden Unternehmen fördern ihren Nachwuchs und setzen zugleich auf Beschäftigungssicherung. Sie sind somit gut vorbereitet auf die absehbaren arbeitsmarktlichen Risiken der Zukunft.

Ein Unternehmen ermöglicht gute Arbeit, wenn es angemessene Ressourcen für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen bereitstellt. Gewährleistet wird dies über eine entsprechende Priorisierung der Personalarbeit bis in den Vorstand und über die Mitbestimmung. Weitere empiriegeleitete Erkenntnisse zur Wirkung der strukturellen Gegebenheiten (Personalvorstand, Mitbestimmung) auf die Arbeitsbedingungen sind allerdings schwierig, weil die Berichterstattung der Unternehmen hinsichtlich messbarer Indikatoren nicht hinreichend ergiebig und vielfach auch begrenzt vergleichbar ist. Dennoch ist es weit mehr als eine bloße Vermutung, dass ein eigenständiges Personalressort zusammen mit einer gut ausgebauten Mitbestimmung für eine nachhaltige Unternehmensstrategie steht.

11 https://www.mitbestimmung.de/html/in-welche-unternehmen-wird-bevorzugt-602.html

## 6 Fazit und Ausblick

Die Komplexität in der Personalarbeit nimmt zu und sie gewinnt zugleich an strategischer Relevanz. Es wurden Herausforderungen der Personalarbeit skizziert, die als Argumente geeignet sind, das Personalwesen von einer Randposition als Unterstützungsfunktion hinein in den Kernprozess der Wertschöpfung zu bringen. Diese Logik stützt sich vor allem auf den wachsenden Beteiligungsanspruch von Beschäftigten, die sich immer weiter ausdifferenzierenden Anforderungen an die Arbeitsorganisation und die zunehmende Bedeutung auch gesellschaftspolitischer Fragestellungen und personalbezogener Risiken in der Unternehmensführung. Dabei handelt es sich durchweg um Bereiche, in denen sowohl der Personalbereich als auch die Mitbestimmung ausgewiesene Experten sind und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit besonders dann Mehrwert stiften kann, wenn sie in die Unternehmensstrategie hineinwirkt.

Unter Hinzuziehung von Daten, u. a. aus dem Mitbestimmungsindex (MB-ix) des WZB, wurde versucht, die gegenwärtige Situation in deutschen börsennotierten Unternehmen abzubilden. Entgegen den Aussagen anderer Studien, die eher einen Bedeutungsverlust der HR-Funktion im Vorstand resümieren (vgl. Leuchter/Weckmüller 2015), liefert diese Auswertung keine empirisch belastbaren Hinweise auf einen tatsächlichen Rückgang von Personalpositionen im Vorstand.

Die Empirie zeigt aus unterschiedlichen Perspektiven keine Abnahme von HR-Funktionen auf Vorstandsebene. Es gibt aber eine Reihe von Hinweisen darauf, dass HR gemessen an ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg noch deutlich unterrepräsentiert ist. Zudem zeigen sich einzelne Entwicklungen, die die Unternehmen wertschöpfender und integrativer Potenziale berauben. Hierzu zählen die Ressortzusammensetzung in sogenannten Mischressorts oder kulturelle und/oder sprachliche Konnotationen, die die Personaler-Rolle verändern oder einengen. Die Situation ist auch insofern anspruchsvoll, als der Personalbereich zweifellos vor einer großen Transformation steht und ggf. auch vor der hier nicht weiter behandelten Frage, welche HR-Dienstleistungen im Kontext der Digitalisierung zu standardisieren, zu automatisieren oder auszulagern wären (Strohmeier et al. 2016) und wie das Personalressort die führende Rolle in der Nutzung von Mitarbeiter-Daten bekommt (Capelli 2015). Eine solche Entlastung im operativen Geschäft kann angesichts der sichtbaren Herausforderungen zu einer Stärkung der strategischen Rolle führen. Der Bundesverband für Personalmanager fordert folglich ein Umdenken hin zu einer noch intensiveren Gestaltungsfunktion der Personalarbeit. Damit verbunden wäre dann eine Stärkung der Personalarbeit im Konzert der Ressorts. Letztlich muss die Vielfalt der Herausforderungen sich auch im zukünftigen Ressortzuschnitt und der Ressortbezeichnung widerspiegeln.

Dass dieser (idealerweise) eigenständige Personalvorstand sinnvollerweise ein intensives und gutes Verhältnis zu den Arbeitnehmervertretern in Betriebsrat und Aufsichtsrat haben sollte, hat eine theoretische und zumindest teilweise empirische Evidenz. Gute Arbeit gelingt unter diesen Voraussetzungen am besten (Scholz 2017). Mitbestimmung und Teilhabe sind inzwischen ohnehin kaum mehr hinterfragte Gestaltungsvoraussetzungen für die Arbeitswelt der Zukunft (Schietinger 2017); und der Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied ist hierfür ein hervorragender Transmissionsriemen. Zudem ist er in seiner anspruchsvollen Doppelrolle geeignet, sozialen und ökonomischen Aspekten in den Vorständen eine Stimme zu verleihen und somit eine langfristige HR-Perspektive in die Vorstandsarbeit einzubringen (Capelli 2015). Eine vom Arbeitsdirektor geprägte, mitbestimmungsorientierte Personalstrategie sollte demnach integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein, um diese robuster, zukunftsorientierter und letztlich auch flexibler und innovationsfreudiger zu machen. Denn man vermag so, einen bedeutenden Komplex von Risiken mitzudenken. Der Bereich Personal birgt wie kein anderer große Chancen – er birgt aber auch immense Risiken, die das gesamte Unternehmen bedrohen können. ■

### LITERATUR


**Blessing, K.** (1998): Doppelte Beweisführung, in: Die Mitbestimmung, 6/1998, S. 36–38

**Blessing, K. / Otto, K.-P.** (2004): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart, S. 207–216

**BPM (Bundesverband der Personalmanager)** (2017): Personalmanagement als Beruf, Berlin

**Capelli, P.** (2015): Why we love to hate HR… and what HR can do about it (transforming human relations departments), in: Harvard Business Review, 93 (7/8), S. 54–61

**Claßen, M.** (2017): „HR steckt in langwierigen Transformationsprozessen". HR-Strategie und HR-Business-Partnering, in: Personalführung 2/2017, S. 20–26

**Elšik, W.** (1996): Zur Legitimationsfunktion neuer Produktions- und Organisationskonzepte für das Personalmanagement, in: Zeitschrift für Personalmanagement 10 (4), S. 331–357

**Frost, P. J.** (1989): The Role of organizational power and politics in Human Resource Management, in: Nedd, A. (Hrsg.): Research in personnel and Human Resources Management, Suppl. 1: International Human Resources Management, Greenwich, London, S. 1–21

**Giertz, J.-P.** (2017): Der Kollege im Vorstand. Der Arbeitsdirektor in der Stahlindustrie als Mitbestimmungsakteur. Hans-Böckler-Stiftung, Mitbestimmungspraxis Nr. 6, Düsseldorf

**Giertz, J.-P. / Maschke, M. / Werner, N.** (2016): Mitbestimmung als notwendige Bedingung für Integration. Hans-Böckler-Stiftung, MBF-Report Nr. 28, Düsseldorf

**Götzen, U.** (2002): Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung, Düsseldorf/Gütersloh

**Hackl, B.** (2015): Mehr Schein als Sein – warum es mehr inhaltliche Verantwortung von HR braucht, in: Personalführung 11/2015, S. 52–57

**Hammonds, K. H.** (2005): "Why we hate HR", in: Fast Company 97, August 2005, S. 42–47

**Herrmann, K.** (2015): Die Arbeitsdirektorin. „Personalchefs gehören ins Topmanagement", in: Harvard Business Manager 10/2015, S. 45

**Kobi, J.-M.** (2002): Personalrisikomanagement. Eine neue Dimension im Human Resource Management. Strategien zur Steigerung des People Value, 2. Aufl., Wiesbaden

**Legge, K.** (1978): Power, innovation, and problem-solving in personnel management, London

**Leuchter, A. / Weckmüller, H.** (2015): Die Renaissance von HR, in: Personalmagazin 6/2015, S. 22–23

**Müller-Jentsch, W.** (2011): Gewerkschaften und soziale Marktwirtschaft seit 1945, Stuttgart

**Paul, C.** (2005): Personalrisikomanagement. Bestandsaufnahme und Perspektive. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 112, Düsseldorf

**Ritter, J. K.** (2015): HR sollte zum Motor der Transformation werden, in: Harvard Business Manager 10/2015, S. 44

**Ritter, J. K. / Sadowski R. / Baier, M. /von der Linden, C.** (2016): Rethinking Human Resources, in: Human Resources Manager 8+9/2016, S. 68–70

**Schietinger, M.** (2017): Hemmschuh oder Treiber des Wandels? Sozialpartnerschaft und Mitbestimmung im Zeitalter der Digitalisierung, in: Personalführung 3/2017, S. 20–27

**Scholz, R.** (2016): Kompetenzentwicklung der Beschäftigten im Kontext der industriellen Beziehungen im Maschinen- und Anlagenbau in Nordrhein-Westfalen, Sachsen, Südschweden und der Schweiz, Münster

**Scholz, R.** (2017): Der MB-ix und ‚Gute Arbeit' – Was wir messen können. Wirkungen der Mitbestimmung auf Personalstruktur und Arbeitsbedingungen. Hans-Böckler-Stiftung, MBF-Report Nr. 32, Düsseldorf

**Scholz, R. / Vitols, S.** (2016): Der Mitbestimmungsindex MB-ix. Wirkungen der Mitbestimmung für die Corporate Governance nachhaltiger Unternehmen. Hans-Böckler-Stiftung, MBF-Report Nr. 22, Düsseldorf
**Strohmeier, S. / Piazza, F. / Majstorovic, D. / Schreiner, J.** (2016): Smart HRM – Eine Delphi-Studie zur Zukunft der digitalen Personalarbeit („HRM 4.0"). http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Professoren/fr13_ProfStrohmeier/Aktuelles/Abschlussbericht_Smart_HRM.pdf
**The Economist Intelligence Unit** (2007): Best practice in risk management. A function comes of age, London
**Ulrich, D.** (1997): Human resource champions, Boston
**Veder, J. / Förschler, D.** (2011): HR-Risk. Ein branchenübergreifendes Schlüsselrisiko, in: Risk, Compliance & Audit 3/2011, S. 28–33
**Wehner, M. / Kabst, R. / Meifert, M.** (2017): HR im internationalen Vergleich, in: Personalmagazin 02/17, S. 14–19
**Weibler, J.** (2017): Leadership – Wertschöpfer Personalarbeit (HR), in: Leadership Insiders (https://www.leadership-insiders.de/leadership-wertschoepfer-personalarbeit-hr/)
**Wright, P.** (2011): The 2011 CHRO challenge: Building organizational, functional, and personal talent, Cornell Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) (letzter Zugriff: 03. 09. 2011)

## AUTOREN

**ROBERT SCHOLZ**, Dr., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) in der Projektgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion. Forschungsschwerpunkte: Corporate Governance, industrielle Beziehungen und nachhaltige Unternehmensentwicklung.

@ robert.scholz@wzb.eu

**JAN-PAUL GIERTZ** leitet das Referat „Personalmanagement für das nachhaltige Unternehmen" im Institut für Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung und ist u. a. Mitglied im DIN-Arbeitsausschuss Personalmanagement. Arbeitsschwerpunkte: Personalplanung, Outsourcing und Wandel der Arbeitswelt.

@ jan-paul-giertz@boeckler.de