# 1 Einleitung

## 1.1 Motivation und Problemstellung

Das Nachfolgemanagement ist ein Ansatz, bei dem unter Berücksichtigung von quantitativen und qualitativen Bedarfen eine mittel- bis langfristige Planung von Nachfolgern für Stellen im Unternehmen erfolgt (Rothwell 2010a, S. 13). Dieser Managementansatz dient somit primär dem qualifizierten Wiederbesetzen von Stellen und dem Verhindern von Stellenvakanzen (Hurd/Buschbom 2010, S. 96; Kolb 2010, S. 529; Rothwell 2010a, S. 32). Darüber hinaus wird das Nachfolgemanagement auch zum Verbessern der Mitarbeiterbindung eingesetzt, da anhand der Nachfolgeplanung Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden können (Kolb 2010, S. 529; Rothwell 2010a, S. 10). Unabhängig davon erhöht das Vorhalten von Nachfolgeplänen die Chance, auch kurzfristig längere Ausfälle von Mitarbeitern kompensieren zu können (Butler/Roche-Tarry 2002, S. 201; McDonnell 2008, S. 457).

Die zunehmende Bedeutung des Nachfolgemanagements für Unternehmen (McEntire/Greene-Shortridge 2011, S. 273; Kolb 2010, S. 528) resultiert maßgeblich aus dem demografischen Wandel, welcher sich in Europa durch das Altern und Schrumpfen der Bevölkerung auszeichnet (Günther 2010, S. 21; Flato/Reinbold-Scheible 2009, S. 12). Diese Entwicklung stellt insofern ein Problem für die Personalplanung und -beschaffung dar (Prezewowsky 2007, S. 191), als dass der Rückgang des quantitativen Arbeitskräfteangebots mit einer sinkenden Anzahl an qualifizierten Arbeitskräften einher geht (Günther 2010, S. 28; Brussig 2007, S. 199). Gleichzeitig erfordern der stetig wachsende Wettbewerb und die steigende Bedeutung des Menschen als Wissensträger mehr qualifizierte Arbeitskräfte (Erpenbeck/Sauter 2007; Prezewowsky 2007, S. 43). Dies hat zur Folge, dass zwischen den Unternehmen ein Wettbewerb um qualifiziertes Personal entstanden ist (War for talents; Flato/Reinbold-Scheible 2009, S. 26; Chambers et al. 1998; Kumar/Pandya 2012, S. 210). Folglich wird zum einen das Beschaffen von neuem, qualifiziertem Personal erschwert und zum anderen das Binden von Mitarbeitern[1] an ein Unternehmen immer wichtiger (Torrington et al. 2011, S. 205).

Der Einsatz von Anwendungssystemen (AS) zum Unterstützen des Nachfolgemanagements ist bei kleinen Unternehmen aufgrund der geringen Mitarbeiterbestände i. d. R. nicht notwendig, da diese Entscheidungen dort schneller manuell getroffen werden können (Nagendra/Deshpande 2014, S. 64). Auch verfügen Führungskräfte und HR-Mitarbeiter in solchen Unternehmen eher über die Informationen, die für das Treffen von Entscheidungen im Nachfolgemanagement benötigt werden. In mittleren und großen Unternehmen ist das Treffen von Entscheidungen im Rahmen des Nachfolgemanagements (bspw. die Auswahl von Nachfolgekandidaten oder Nachfolgern) allerdings aufgrund der vorliegenden Informationsasymmetrien eine komplexe Aufgabe. Führungskräfte kennen nicht alle Mitarbeiter eines Unternehmens, sodass diese die passendsten Nachfolgekandidaten für vakante Stellen nicht ohne weitere Informationen

[1] Zum Fördern des Leseflusses wird auf die Nennung beider Geschlechtsformen verzichtet, ohne das damit eine Wertung verbunden ist. Sofern nicht ausdrücklich genannt, sind sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

auswählen können. Daher müssen Mitarbeiterinformationen zunächst mit standardisierten Methoden erfasst und Stellenanforderungen in den jeweiligen Bereichen definiert werden (Groves 2007, S. 240 ff.; Barnett/Davis 2008, S. 730 f.; Rothwell 2010a, S. 83 ff.). Sind die im Unternehmen verteilten Informationen (bspw. auf Führungskräfte, HR-Mitarbeiter und AS) dokumentiert, müssen diese der Personalabteilung zur Verfügung gestellt werden. Das Erfassen und Weiterleiten der Informationen muss dabei möglichst zeitgleich in allen Unternehmensbereichen erfolgen, um die Aktualität der Daten für die Entscheidungsfindung zu gewährleisten. Außerdem ist die Auswahl der Nachfolgekandidaten sehr aufwendig, da die Kandidaten im Vorfeld der Entscheidung durch einen manuellen Abgleich von Mitarbeiter- und Stellenprofilen identifiziert werden müssen. Darüber hinaus sind für die ausgewählten Nachfolgekandidaten i. d. R. Qualifizierungsmaßnahmen zu bestimmen, die absolviert werden müssen, um ggf. vorhandene Lücken im Profil der Mitarbeiter zu adressieren.

Um die Entscheidungen im Rahmen des Nachfolgemanagements durch AS zu unterstützen, kommen sog. Entscheidungsunterstützungssysteme (EUS; im engl. Decision Support System, DSS) infrage. Das Ziel des Einsatzes eines solchen AS ist es, die Effizienz des Entscheidungsprozesses und die Qualität der Entscheidungen zu verbessern (Shim et al. 2002, S. 112). Dabei können diese nicht nur die für die Entscheidung benötigten Informationen bereitstellen, sondern auf Grundlage dieser Informationen auch Handlungsalternativen für die jeweilige Entscheidungssituation vorschlagen (Alter 1977, S. 42; Beckers/Bsat 2002, S. 43). Allerdings wird diese Arbeit darlegen, dass das Nachfolgemanagement in den Unternehmen bislang kaum durch AS unterstützt wird, obwohl die am Markt angebotenen Personalinformationssysteme (PIS) über entsprechende Funktionalitäten verfügen. Außerdem wird diese Arbeit zeigen, dass es wenige wissenschaftliche Publikationen im Forschungsfeld IT-gestütztes Nachfolgemanagement gibt. Lediglich im Bereich „EUS für das Personalmanagement“ sind Publikationen vorhanden, bei denen jedoch die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf den Bereich des Nachfolgemanagements unklar ist. Insgesamt führt dies zu der Frage, inwiefern EUS im Nachfolgemanagement-Prozess eingesetzt werden können und wie diese gestaltet sein müssen, um Mehrwerte zu erzielen. Problematisch in Bezug auf diese Fragestellung ist, dass in der wissenschaftlichen Literatur kein einheitliches Verständnis in Bezug auf die Bestandteile des Nachfolgemanagement-Prozesses existiert.

Diese Arbeit adressiert die skizzierten Forschungslücken, indem der Nachfolgemanagement-Prozess und die Einsatzmöglichkeiten untersucht sowie Konzepte für den Einsatz von EUS im Nachfolgemanagement-Prozess entwickelt werden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

## 1.2 Forschungsfragen

Aufgrund der skizzierten Forschungslücken verfolgt diese Arbeit zwei Ziele: (1) Das Identifizieren der Prozessschritte des Nachfolgemanagements, bei denen der Einsatz eines EUS die Effizienz und Effektivität des Entscheidungsprozesses verbessert. (2) Das Entwickeln von konkreten Konzepten für AS, welche die zuvor aufgezeigten Prozessschritte unterstützen.

Diese Zielsetzungen werden mithilfe der vier folgenden Forschungsfragen operationalisiert:

**Forschungsfrage 1 (F1):** Wie ist das Forschungsfeld für das IT-gestützte Nachfolgemanagement zu systematisieren?

Im ersten Schritt erfolgt das Systematisieren des Forschungsfelds, um die Forschungslücken zu präzisieren und eine Vorgehensweise zum Adressieren dieser Lücken zu entwickeln. Hierbei werden in Kapitel 3 sowohl die betriebliche Perspektive (aktueller Einsatz von Nachfolgemanagement-Systemen in Unternehmen und das Angebot auf dem Softwaremarkt) als auch der aktuelle Stand der Forschung berücksichtigt (Literaturanalyse). Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden die konkreten Forschungslücken dargelegt und die thematischen Schwerpunkte der folgenden Kapitel begründet, welche in den nachfolgenden Forschungsfragen thematisiert werden.

**Forschungsfrage 2 (F2):** Wie ist ein idealtypischer Nachfolgemanagement-Prozess gestaltet?

Der zweite Schritt beinhaltet das Entwickeln eines idealtypischen Nachfolgemanagement-Prozesses. Da in der Literatur kein einheitlicher Prozess existiert, wird in Kapitel 4 auf Basis von in der Literatur vorhandenen Prozessbeschreibungen ein idealtypischer Nachfolgemanagement-Prozess entwickelt. Dieser wird mithilfe einer Expertenbefragung ergänzt bzw. validiert und dient den nachfolgenden Analysen als Ausgangsbasis.

**Forschungsfrage 3 (F3):** Welche Potenziale und Herausforderungen bestehen beim Einsatz von EUS im Nachfolgemanagement?

Im dritten Schritt wird der idealtypische Nachfolgemanagement-Prozess genutzt, um zu beantworten, welche Potenziale und Herausforderungen mit dem Einsatz von EUS im Nachfolgemanagement eines Unternehmens einhergehen. Beim Analysieren der Potenziale in Kapitel 5 werden sowohl Einsatzmöglichkeiten von EUS im Nachfolgemanagement-Prozess als auch die Auswirkungen des Einsatzes auf die Effizienz und Effektivität des Prozesses identifiziert. Außerdem wird untersucht, welche Herausforderungen beim Einsatz eines EUS im Nachfolgemanagement berücksichtigt werden müssen. Bei den jeweiligen Analysen können zwei Schritte unterschieden werden: Zunächst wird aus theoretischer Sicht analysiert, welche Einsatzpotenziale bzw. Herausforderungen beim Einsatz bestehen. Der zweite Schritt beinhaltet das Führen von Experteninterviews, um Erkenntnisse zu Potenzialen und Herausforderungen aus Praxissicht zu ergänzen. Für die Prozessschritte mit Einsatzpotenzial werden im Rahmen der vierten Forschungsfrage zwei AS entwickelt, bei deren Anforderungserhebung die Herausforderungen berücksichtigt werden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

**Forschungsfrage 4 (F4):** Wie müssen EUS zum Unterstützen des Nachfolgemanagements gestaltet sein?

Der vierte Schritt umfasst das Zusammenführen der zuvor in der Arbeit gesammelten Erkenntnisse zur Konzeption von EUS zum Unterstützen des Nachfolgemanagements. Aufgrund der Ergebnisse zu den Prozessschritten mit Einsatzpotenzialen und deren Charakteristika können zwei Szenarien unterschieden werden:

Das erste Szenario ist das Vorbereiten von Nachfolgeentscheidungen (bspw. das Vorbereiten der Auswahl von Nachfolgekandidaten) sowie die Auswahl eines Nachfolgers. Für dieses Szenario werden Anforderungen aus theoretischer Sicht erhoben und durch Interviews mit Experten ergänzt, um daraus Gestaltungsansätze abzuleiten. Auf Grundlage dieser Ansätze wird ein AS konzipiert, das die für den Entscheidungsprozess benötigten Informationen bereitstellt und geeignete Handlungsalternativen aufzeigt. Kapitel 6 zeigt, wie stationäre Nachfolgemanagement-Systeme gestaltet werden können und wie diese die skizzierte Problemstellung der Informationsasymmetrien überwinden.

Im zweiten Szenario steht das Unterstützen der finalen Entscheidungen (bspw. das endgültige Auswählen der Nachfolgekandidaten für die Nachfolgepläne) im Rahmen von HR-Konferenzen im Fokus der Analyse. Da der Einsatz eines stationären AS bei diesen Rahmenbedingungen (Konferenzsetting) nicht optimal ist, werden Anforderungen an eine mobile Anwendung aus Theorie und Praxis identifiziert und in Gestaltungsansätze überführt. Auf Basis der Ansätze wird eine mobile Anwendung zur Nachfolgeplanung konzipiert, welche die für die Konferenzen benötigten Informationen und Funktionen bereitstellt. In Kapitel 7 wird dargelegt, wie eine solche Anwendung zur Nachfolgeplanung gestaltet werden muss und welche Wirkungen diese auf die Effizienz des Entscheidungsprozesses und die Qualität der Entscheidungen hat.

Durch das Beantworten der vorgestellten Forschungsfragen leistet diese Arbeit die folgenden Beiträge zur Wissenschaft und zur betrieblichen Praxis:

| Beitrag aus Sicht der Wissenschaft | Beitrag aus Sicht der betrieblichen Praxis |
|---|---|
| **Systematisierung und Charakterisierung** von EUS für das Nachfolgemanagement (F1) | **Markt- und Funktionsübersicht** zu existierenden AS für das Nachfolgemanagement (F1) |
| Übersicht des **aktuellen Stands** zu IT-gestütztem Nachfolgemanagement in der **betrieblichen Praxis** und in der **Forschung** (F1) | Zusammenfassung der Aufgaben eines **idealtypischen Nachfolgemanagement-Prozesses** (F2) |
| **Systematisierung** des Nachfolgemanagement-**Prozesses** (F2) | **Potenziale** und **Herausforderungen** des Einsatzes von Nachfolgemanagement-Systemen (F3) |
| **Einsatzmöglichkeiten**, **Wirkungen** und **Herausforderungen** von EUS im Nachfolgemanagement (F3) | **Gestaltungsempfehlungen** für EUS zum Unterstützen des Nachfolgemanagements (F4) |
| **Gestaltungsprinzipien** für EUS zum Unterstützen des Nachfolgemanagements (F4) | **Beispielhafte Umsetzungen** der Gestaltungsempfehlungen (F4) |

Tabelle 1-1: Beiträge dieser Arbeit aus Sicht der Wissenschaft und der betrieblichen Praxis

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

## 1.3 Forschungsmethodik

Diese Arbeit ist inhaltlich in die Schnittmenge der Domänen Personalmanagement und EUS einzuordnen, da das Unterstützen von Entscheidungen im Rahmen der Personalmanagement-Aktivität Nachfolgemanagement durch AS betrachtet wird. In Abbildung 1-1 ist diese Positionierung grafisch dargestellt.

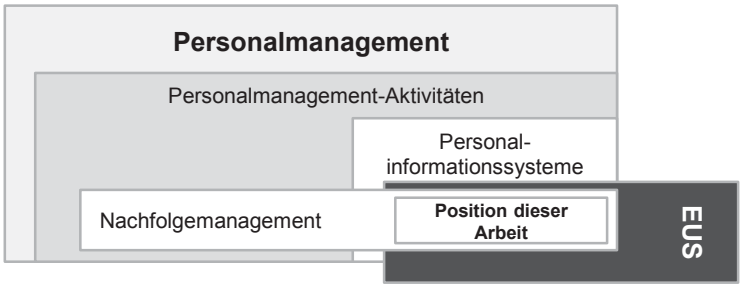


Abbildung 1-1: Inhaltliche Positionierung der Arbeit

Aufgrund der übergeordneten Zielsetzung der Arbeit, Erkenntnisse zum Gestalten von Nachfolgemanagement-Systemen zu generieren, ist diese dem **gestaltungsorientierten Forschungsparadigma** zuzuordnen (Hevner et al. 2004, S. 76). Bevor jedoch Gestaltungserkenntnisse gesammelt werden, erfolgt in den Kapiteln 3, 4 und 5 das Systematisieren des Forschungsfelds (*F1*), das Ableiten eines idealtypischen Nachfolgemanagement-Prozesses (*F2*) sowie das Identifizieren von Potenzialen und Grenzen des Einsatzes von EUS im Nachfolgemanagement (*F3*). Diese als Voruntersuchungen zu deklarierenden Arbeiten bilden die Grundlage für das Gestalten von Instanziierungen (Beck et al. 2013, S. 642). In dieser Arbeit werden zwei Instanziierungen von Nachfolgemanagement-Systemen erstellt, die in Kapitel 6 (*RE.ORG*) und Kapitel 7 (*MoRE.ORG*) gestaltet, implementiert und evaluiert werden (*F4*). Obwohl die Arbeit grundsätzlich gestaltungsorientiert ausgelegt ist, werden durchgehend auch **verhaltenswissenschaftliche Methoden und Theorien** verwendet (Schoder et al. 2012, S. 6), um den Gestaltungsprozess zu informieren.

Um die Forschungsfragen zu adressieren werden verschiedene Methoden aus beiden Forschungsparadigmen eingesetzt (Methodenpluralismus; Wilde/Hess 2007, S. 280). Die Auswahl der jeweiligen Forschungsmethode erfolgt in Abhängigkeit von deren Eignung und der Zielsetzung der Frage. In Tabelle 1-2 sind die angewendeten Methoden den einzelnen Forschungsfragen zugeordnet.

| F | Verwendete Methoden | Verwendete Theorien | Paradigma |
|---|---|---|---|
| 1 | Systematische Literaturanalyse (Webster/Watson 2002)<br>Quantitative Querschnittsanalyse (Bortz/Döring 2009; Field 2013; Backhaus et al. 2011)<br>Argumentativ-deduktives Schließen (Wilde/Hess 2007) | - | Erklären |
| 2 | Qualitativ-empirische Querschnittsanalyse (Mayring 2010)<br>Argumentativ-deduktives Schließen (Wilde/Hess 2007) | - | Gestalten |
| 3 | Qualitativ-empirische Querschnittsanalyse (Mayring 2010)<br>Argumentativ-deduktives Schließen (Wilde/Hess 2007) | Technology to Performance Chain / Task Technology Fit (Goodhue/Thompson 1995) | Erklären |
| 4 | Design Science Research Methode (Vaishnavi/Kuechler 2008)<br>Prototyping (Baskerville et al. 2009)<br>Qualitativ-empirische Querschnittsanalyse (Mayring 2010)<br>Argumentativ-deduktives Schließen (Wilde/Hess 2007) | Prinzipal-Agenten-Theorie (Jensen/Meckling 1976)<br>Cognitive Fit-Theory (Vessey 1991) | Gestalten |

Tabelle 1-2: Wissenschaftliche Positionierung der Arbeit

Zum Beantworten der Forschungsfragen werden neben dem argumentativ-deduktiven Schließen von Zusammenhängen (Wilde/Hess 2007, S. 282) die folgenden Methoden eingesetzt: Für **F1** wird der aktuel-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

le Forschungsstand mithilfe einer systematischen Literaturanalyse (Webster/Watson 2002) erfasst. Zum Darlegen des aktuellen Stands von Nachfolgemanagement-Systemen in der betrieblichen Praxis wird eine quantitative Querschnittsanalyse (Bortz/Döring 2009, S. 149) durchgeführt. Beim Entwickeln des idealtypischen Nachfolgemanagement-Prozesses (**F2**) werden neben Prozessbeschreibungen aus der Literatur auch die aktuell bei Unternehmen eingesetzten Prozesse berücksichtigt, die mittels einer qualitativen Querschnittsanalyse (Mayring 2010) erfasst wurden. Die Einsatzpotenziale (**F3**) werden zunächst auf Grundlage der Task-Technology-Fit (TTF) Theorie (Goodhue/Thompson 1995, S. 214) ermittelt, bevor diese durch die Ergebnisse einer qualitativen Querschnittsanalyse (Mayring 2010) ergänzt werden. Die qualitative Querschnittsanalyse bildet zudem die Grundlage für die Herausforderungen. Das Vorgehen zum Beantworten der vierten Forschungsfrage folgt der Design Science Research (DSR)-Methode (Vaishnavi/Kuechler 2008, S. 11 ff.). Im Rahmen dieser wird zum Entwickeln der zwei Instanziierungen von Nachfolgemanagement-Systemen die Prototyping-Methode (Baskerville et al. 2009, S. 2) eingesetzt (**F4**). Bei dem Gestalten der AS werden die Prinzipal-Agenten-Theorie (Jensen/Meckling 1976; stationäres AS) und die Cognitive Fit-Theorie (Vessey 1991; mobile Anwendung) verwendet. Mittels qualitativer Querschnittsanalysen (Mayring 2010) erfolgt die empirische Evaluation der Nachfolgemanagement-Systeme.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit umfasst insgesamt acht Kapitel (siehe Abbildung 1-2): Im Anschluss an diese Einleitung werden in **Kapitel 2** die zentralen Begriffe thematisiert, um ein einheitliches Begriffsverständnis zu gewährleisten. Dementsprechend wird der Begriff Nachfolgemanagement definiert und abgegrenzt, sowie die mit dem Einsatz verbundenen Ziele aufgezeigt. Im Anschluss erfolgt die Definition des Personalmanagements, bei der Akteure, Ziele und Prozesse thematisiert werden, bevor zum Abschluss des Unterkapitels das Nachfolgemanagement in das Personalmanagement eingeordnet wird. Das zweite Kapitel endet mit der Definition von EUS.

**Kapitel 3** beinhaltet die Analyse des aktuellen Stands zu Nachfolgemanagement-Systemen und dient damit dem Beantworten von *Forschungsfrage 1*: Hierzu wird der aktuelle Stand des Einsatzes von Nachfolgemanagement(-Systemen) in Unternehmen erhoben und die am Markt vorhandenen PIS auf Funktionalitäten zum Unterstützen des Nachfolgemanagements untersucht. Außerdem wird eine systematische Literaturanalyse durchgeführt, um den aktuellen Stand der Forschung darzulegen. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden dann Forschungslücken identifiziert und zukünftige Forschungsrichtungen abgeleitet.

Um *Forschungsfrage 2* adressieren zu können zielt **Kapitel 4** auf das Entwickeln eines idealtypischen Nachfolgemanagement-Prozesses ab. Hierfür werden zunächst die in der Literatur vorhandenen Erkenntnisse zu den Aufgaben des Nachfolgemanagements extrahiert und in einem idealtypischen Prozess aggregiert. Im Anschluss wird dieser mit den Ergebnissen einer Befragung von Unternehmensexperten verfeinert.

Zum Beantworten von *Forschungsfrage 3* erfolgt in **Kapitel 5** die Analyse von Potenzialen und Herausforderungen des Einsatzes von EUS im Nachfolgemanagement. Im ersten Teil werden Einsatzpotenziale

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

auf Basis vorhandener Literatur abgeleitet, die daraufhin mit den Erkenntnissen aus einer Expertenbefragung ergänzt werden. Das gleiche Vorgehen wird im zweiten Teil des Kapitels zum Identifizieren von Herausforderungen verwendet.

**Kapitel 6** beschreibt den Entwicklungsprozess des stationären Nachfolgemanagement-Systems RE.ORG. Dieser beginnt mit dem Erheben von Anforderungen an solche AS, auf deren Basis dann Gestaltungsprinzipien abgeleitet werden. Im ersten Schritt wird entsprechend der Prinzipien eine Mock-up Instanziierung entwickelt und empirisch evaluiert. Mithilfe der aufgrund dieser Erkenntnisse überarbeiteten Gestaltungsprinzipien erfolgt im zweiten Schritt eine prototypische Umsetzung des RE.ORG-Systems. Die anschließende Evaluation des Prototyps ermöglicht Rückschlüsse auf die Validität der Prinzipien, sodass erste Erkenntnisse in Bezug auf *Forschungsfrage 4* gesammelt werden.

Das **Kapitel 7** dient dazu, weitere Erkenntnisse zum Beantworten von *Forschungsfrage 4.2* zu generieren. Für das Entwickeln der mobilen Anwendung MoRE.ORG werden zunächst Anforderungen erhoben und in Gestaltungsprinzipien überführt. Daraufhin wird eine Mock-up Instanziierung der Anwendung gestaltet, welche die prototypische Umsetzung der mobilen Anwendung informiert. Im Anschluss werden die Ergebnisse der empirischen Evaluation der MoRE.ORG-Anwendung mit Unternehmensexperten dargelegt. Zum Abschluss werden die Gestaltungsprinzipien für stationäre und mobile Nachfolgemanagement-Systeme zusammengeführt.

In **Kapitel 8** werden abschließend die zentralen Ergebnisse dieser Arbeit zu den Forschungsfragen zusammengefasst. Außerdem werden die Beiträge dieser Arbeit für die Wissenschaft und die betriebliche Praxis aufgezeigt. Die Arbeit endet mit einem Ausblick auf zukünftige Forschungsthemen im Rahmen von Nachfolgemanagement-Systemen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

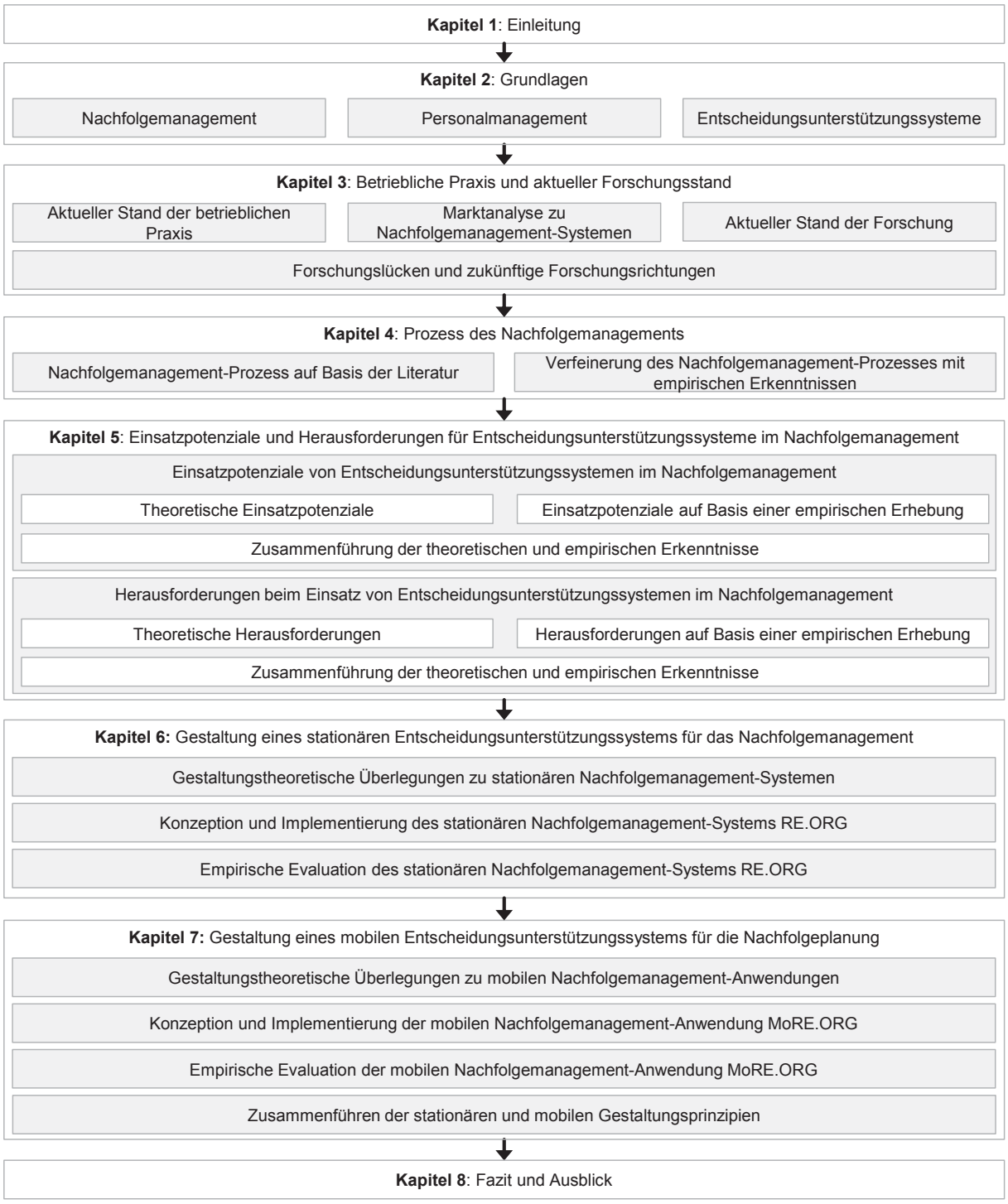


Abbildung 1-2: Struktur der Arbeit

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

# 2 Grundlagen

Zunächst wird der Managementansatz „Nachfolgemanagement“ thematisiert (Kapitel 2.1), bevor im Anschluss das Personalmanagement als übergeordneter Bereich betrachtet wird (Kapitel 2.2). Neben einer Definition des Personalmanagements werden auch die verschiedenen Personalmanagement-Prozesse kurz erläutert. Danach werden die bisherigen Erkenntnisse dazu verwendet, das Nachfolgemanagement in das Personalmanagement einzuordnen. In Kapitel 2.3 werden Grundlagen zu Entscheidungsunterstützungssystemen im Personalmanagement dargelegt.[2]

## 2.1 Nachfolgemanagement

Das Ziel dieses Kapitels ist es, ein einheitliches Begriffsverständnis für das Nachfolgemanagement zu schaffen. Zu Beginn wird der Begriff „Nachfolgemanagement“ definiert sowie die damit verbundenen Zielsetzungen aufgezeigt (Kapitel 2.1.1). Abschließend werden weitere, in diesem Kontext relevante Begriffe definiert, um den Inhalt des Nachfolgemanagements weiter zu präzisieren (Kapitel 2.1.2).

### 2.1.1 Definition und Zielsetzung

Das Nachfolgemanagement[3] ist eine Managementaufgabe, die in den Bereich des Personalmanagements fällt. Generell wird darunter verstanden, Nachfolger in Unternehmen zu benennen, sodass „die entscheidenden Stellen[4] im Unternehmen immer qualifiziert besetzt sind“ (Kolb 2010, S. 528). Dabei ist in Anlehnung an STOCK-HOMBURG (2010, S. 130) zwischen zwei Perspektiven zu unterscheiden: der Unternehmensnachfolge sowie dem Nachfolgemanagement innerhalb von Unternehmen. Ersteres beinhaltet die Übergabe eines Unternehmens an Nachfolger, bspw. an die nächste Familiengeneration, neue Besitzer oder Geschäftsführer (Martin et al. 2002, S. 6; Krüger 2006, S. 169 ff.).

Die andere Perspektive ist das Nachfolgemanagement in Unternehmen, bei der keine Übergabe der Unternehmensleitung erfolgt (Rothwell 2010a, S. 10 f.). Hierbei können ebenfalls interne und externe Kandidaten für das Wiederbesetzen von Stellen (verschiedener Hierarchieebenen) berücksichtigt werden (Stock-Homburg 2010, S. 130). Im Fokus dieser Arbeit steht das Nachfolgemanagement innerhalb von Unternehmen. Die Übergabe von Unternehmen an Nachfolger wird dementsprechend nicht weiter betrachtet.

In der Literatur sind verschiedene **Definitionen** für die gewählte Perspektive des Nachfolgemanagements vorhanden, die im Englischen als Succession Planning oder Succession Management bezeichnet wird

[2] Die Inhalte in diesem Abschnitt basieren auf den Arbeitsberichten von TORNACK/SCHUMANN (2013) und (2015).

[3] Neben dem Begriff Nachfolgemanagement wird in der Literatur auch oftmals der Begriff Nachfolgeplanung zum Beschreiben der Thematik verwendet (Strohmeier 2008, S. 125).

[4] Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit, die mit Zuständigkeiten (Kompetenzen) zum Wahrnehmen eines definierten Aufgabenkomplexes ausgestattet ist (Bea/Göbel 2010, S. 271).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

(Holtbrügge 2007, S. 127; Kutasi 2008, S. 66; Ip/Jacobs 2006, S. 326). Einen Ausschnitt der vorhandenen Definitionen zeigt Tabelle 2-1.

| Autor | Kernaussagen zur Definition des Nachfolgemanagements |
|---|---|
| (Carter 1986, S. 13 f.) | „Succession planning is a means of identifying critical management positions, starting at the levels of project manager and supervisor and extending up to the highest position in the organization. Succession planning also describes management positions to provide maximum flexibility in lateral management moves and to ensure that as individuals achieve greater seniority, their management skills will broaden and become more generalized in relation to total organizational objectives rather than to purely departmental objectives." |
| (Nicolai 2006, S. 286) | „Mit der Nachfolgeplanung werden der oder die möglichen Nachfolger des jetzigen Stelleninhabers und deren bisherige Qualifikationen und Defizite ermittelt. Darauf aufbauend werden zielgerichtete und stellenbezogene Bildungsmaßnahmen durchgeführt." |
| (Rompelberg 1997, S. 9) | "Folglich kann unter Nachfolgemanagement der mit der Wiederbesetzung einer Stelle verbundene Prozess verstanden werden, der all jene Aktivitäten beinhaltet, die für eine möglichst optimale Wiederbesetzung einer vakanten Stelle notwendig sind." |
| (Rothwell 2010a, S. 10) | "A deliberate and systematic effort by an organization to ensure leadership continuity in key positions, retain and develop intellectual and knowledge capital for the future, and encourage individual advancement." |
| (Wolfe 1996, S. 4) | „A defined program that an organization systemizes to ensure leadership continuity for all key positions by developing activities that will build personnel talent from within." |

Tabelle 2-1: Definitionen des Begriffs Nachfolgemanagement

Hierbei lassen sich zwei Kategorien von Definitionen unterscheiden: Zum einen das erweiterte Begriffsverständnis von ROMPELBERG (1997, S. 9) und WOLFE (1996, S. 4), in deren Definitionen zwar von einem Prozess bzw. Programm des Nachfolgemanagements gesprochen, jedoch nicht auf mögliche Inhalte eines solchen eingegangen wird. Beim engeren Begriffsverständnis von CARTER (1986, S. 13 f.), NICOLAI (2006, S. 286) und ROTHWELL (2010a, S. 10) wird im Gegensatz dazu konkreter auf den Inhalt des Nachfolgemanagements eingegangen.

Ein weiteres Unterscheidungskriterium zwischen den Definitionen ist das Eingrenzen von Stellen, die in ein Nachfolgemanagement einbezogen werden sollten. CARTER (1986, S. 13 f.), ROTHWELL (2010a, S. 10 f.) und WOLFE (1996, S. 4) beschränken den Kreis der einzubeziehenden Personen auf alle vom Projektleiter aufwärts bzw. auf alle Schlüsselpositionen[5] innerhalb eines Unternehmens. In der Definition von ROMPELBERG (1997, S. 9) erfolgt hingegen keine Einschränkung auf bestimmte Stellen.

Auffallend ist weiterhin, dass die Autoren teilweise unterschiedliche Inhalte in den jeweiligen Definitionen thematisieren, bspw. von Gründen der Vakanz (Wolfe 1996, S. 4) bis hin zu der Richtung, in die sich die Kompetenzen[6] der Mitarbeiter entwickeln sollen (Carter 1986, S. 13 f.).

Einigkeit herrscht hingegen bzgl. des Ziels des Nachfolgemanagements, dem qualifizierten Wiederbesetzen von Stellen, sowie der damit einhergehenden Aufgabe, dem Qualifizieren des Personals. Bei CARTER (1986, S. 13 f.), NICOLAI (2006, S. 286), ROTHWELL (2010a, S. 10) und WOLFE (1996, S. 4) wird dies explizit genannt. Nicht explizit genannt wird die Aufgabe hingegen bei ROMPELBERG (1997, S. 9), allerdings ist diese durch den Hinweis auf eine optimale bzw. qualifizierte Wiederbesetzung erkennbar.

[5] Als Schlüsselpositionen werden solche Stellen bezeichnet, „die entweder einen mittleren bis großen Einfluss auf den Erfolg der Organisation haben und/oder sehr wichtig sind oder viele Mitarbeiter direkt (unterstellt) oder indirekt (durch Meinungsbildung) beeinflussen" (Heyse/Ortmann 2008, S. 13). Damit zählen neben Führungspositionen auch speziell Positionen von Spezialisten verschiedenster Bereiche, wie bspw. IT-Spezialisten, zu den durch Nachfolgemanagement betroffenen Stellen (Rothwell 2010b, S. 52).

[6] Als Kompetenzen werden die Fach- bzw. Tätigkeitsbezogenen Fähigkeiten eines Mitarbeiters bezeichnet (Lindgren et al. 2004, S. 437; Bondorf 2009, S. 14). Zudem stellen Kompetenzen ein anerkanntes Auswahlkriterium, bspw. in der Personalbeschaffung, dar (Hurd/Buschbom 2010, S. 108 f.).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass zwar grundlegende Einigkeit in Bezug auf die Inhalte herrscht, aber dennoch keine einheitliche Definition für den Begriff des Nachfolgemanagements bzw. der Nachfolgeplanung existiert (hierzu auch Rompelberg 1997, S. 8). Verursacht wird dies auch durch das synonyme Verwenden der Begriffe Nachfolgemanagement und Nachfolgeplanung, da die Begriffe Planung und Management verschiedene Umfänge eines Sachverhalts beinhalten. Wird unter dem Begriff „Planung" „die gedankliche Vorwegnahme von Handlungen verstanden, die unter Unsicherheit bei unvollkommener Information stattfindet, auf Prognosen über den zukünftigen Eintritt von Ereignissen beruht und schließlich der Zielausrichtung aller Aktivitäten einer Organisation dient" (Rompelberg 1997, S. 9), so greift dieser Begriff im Kontext von systematischen Nachfolgeüberlegungen zu kurz. Denn mit Planung „werden keine Entscheidungen getroffen, sondern nur Informationen über mögliche Instrumentarien, Methoden und Maßnahmen zusammengetragen, die für die Entscheidungsfindung und eine anschließende Umsetzung wichtig sein könnten" (Rompelberg 1997, S. 9). Einen größeren Umfang beinhaltet hingegen der Begriff „Management", wenn dieser vom englischen Verb „to manage" abgeleitet wird (Staehle et al. 1999, S. 71). „To manage is to plan, to organize, to command, to co-ordinate and to control" (Fayol 1949, S. 5 f.). Mit dem Begriff des Managements werden im Kontext der Nachfolgeüberlegungen somit auch die vor- und nachgelagerten Phasen mit eingeschlossen, wie bspw. Analysieren der Voraussetzungen, Qualifizieren der potenziellen Nachfolger, Realisieren der Nachfolge und Erfolgskontrolle (Rompelberg 1997, S. 9 f.; Rothwell 2010a, S. 10). Die Nachfolgeplanung ist somit nur eine Teilaufgabe im Rahmen des Nachfolgemanagements. In Abbildung 2-1 ist diese Abgrenzung grafisch dargestellt.

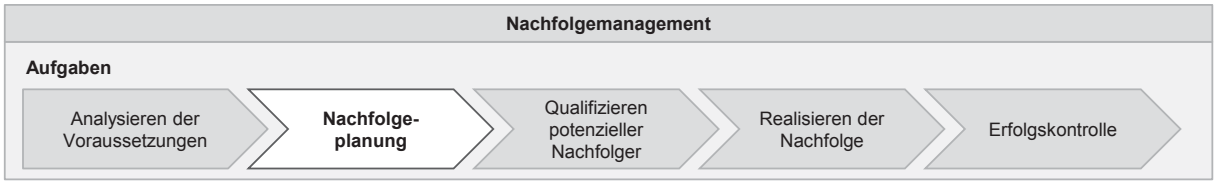


Abbildung 2-1: Abgrenzung von Nachfolgeplanung und -management[7]

Im Folgenden wird daher der Begriff Nachfolgemanagement verwendet, um die umfassende Sichtweise zu berücksichtigen. In Anlehnung an die oben aufgeführten Definitionen (siehe Tabelle 2-1) wird Nachfolgemanagement wie folgt definiert:

| Definition |
| --- |
| Nachfolgemanagement ist ein systematischer Prozess, der dazu dient, Schlüsselpositionen in einem Unternehmen im Vorfeld bzw. zeitnah nach einer Vakanz einer qualifizierten Wiederbesetzung zuzuführen. Zentraler Aspekt in diesem Prozess ist das Weiterentwickeln von Mitarbeitern, damit diese die für eine qualifizierte Besetzung einer Stelle benötigten Kompetenzen erwerben können. |

Unter einem *systematischen* Nachfolgemanagement wird ein strukturierter Prozess (Garman/Glawe 2004, S. 120) verstanden, der spezifische Verfahren zum Sicherstellen des Identifizierens, Entwickelns und langfristigen Bindens von talentierten Individuen beinhaltet (Rothwell 2010a, S. 10). Der Begriff Schlüsselpositionen wird in der Definition verwendet, da eine genauere Definition der Stellen in einem Unternehmen, für die ein Nachfolgemanagement durchgeführt werden sollte, nicht möglich ist. Dies liegt

[7] Die Abbildung zeigt die Aufgaben des Nachfolgemanagements in Anlehnung an STOCK-HOMBURG (2010, S. 133) und ROTHWELL (2010a, S. 78 ff.).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

darin begründet, dass die Schlüsselpositionen von der jeweiligen Mitarbeiterstruktur sowie dem Geschäftszweck des Unternehmens abhängen (Pesch 2011, S. 26).

Im Rahmen von Nachfolgebesetzungen kann es zu einem sog. **Domino-Effekt** kommen, wenn ein anderer Mitarbeiter des Unternehmens als Nachfolger ausgewählt wird. Durch den Stellenwechsel des Mitarbeiters wird seine vorherige Stelle vakant (Folgevakanz), sodass diese ebenfalls neu besetzt werden muss. Abbildung 2-2 zeigt Varianten von Nachfolgebesetzungen ohne (Variante A) und mit Domino-Effekten (Varianten B, C).

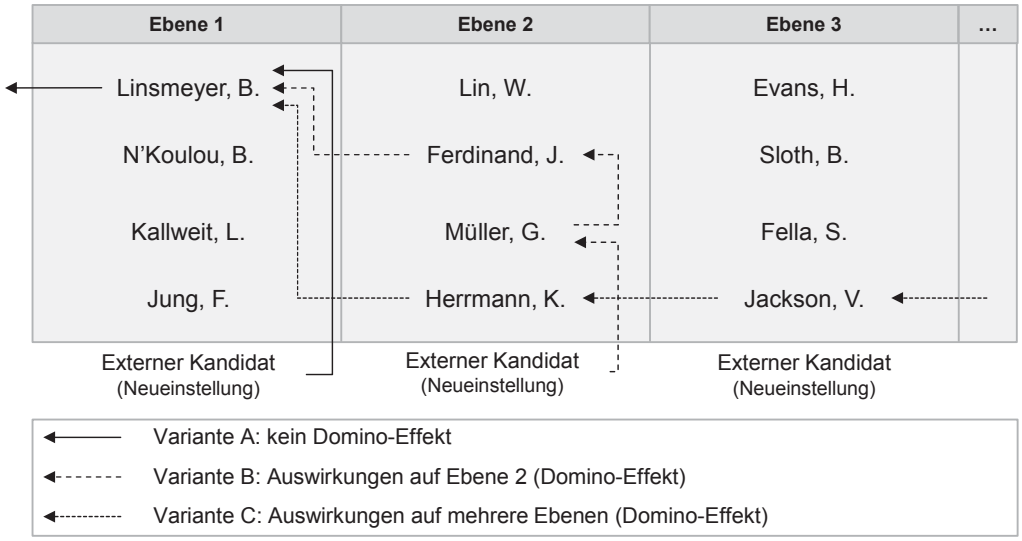


Abbildung 2-2: Mögliche Domino-Effekte von Nachfolgebesetzungen

**Ziele des Nachfolgemanagements**

Das übergeordnete Ziel des Nachfolgemanagements ist das Sichern des notwendigen quantitativen und qualitativen Bestandes an Fach- und Führungskräften, um die strategischen sowie operationalen Herausforderungen eines Unternehmens zu bewältigen und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten (Meier/Schindler 2004, S. 1053; Rothwell 2010a, S. 13). Das Nachfolgemanagement soll somit dazu dienen, dass Stellenvakanzen vermieden werden (Eckardstein/Fredecker 1987, S. 786), da sonst die Wettbewerbsfähigkeit aufgrund ggf. fehlender Entscheidungsträger eingeschränkt sein kann. Um eine solche Einschränkung zu vermeiden, müssen die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Platz sein (Conger/Fulmer 2003, S. 77; Rothwell 2010a, S. 13).

Darüber hinaus existieren jedoch auch untergeordnete Ziele: So sollen mithilfe des Nachfolgemanagements „die zufälligen Beförderungs- oder Versetzungsentscheidungen bei Vakanzen oder neu geschaffenen Stellen abgelöst werden“ (Staehle et al. 1999, S. 888), um die Treffsicherheit qualitativer Personalnachfolge zu erhöhen und Kosten aufgrund von Fehlbesetzungen oder ungeplanter Fluktuation zu reduzieren (Rompelberg 1997, S. 11). Daneben kann Nachfolgemanagement auch zu einer Kontinuität in den Arbeitsabläufen beitragen und somit die Stabilität einer Organisation gewährleisten (Rompelberg 1997, S. 11; Eckardstein/Fredecker 1987, S. 786). Zudem wird eine Steigerung der Leistungsbereitschaft und Mitarbeitermotivation durch eine Erhöhung der Transparenz von Nachfolgeregelungen und -entscheidungen als Ziel aufgeführt (Rompelberg 1997, S. 11).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

### 2.1.2 Abgrenzung zu verwandten Begriffen

Im Folgenden werden weitere relevante Begriffe des Personalmanagements abgegrenzt, um den Inhalt und Umfang des Nachfolgemanagements weiter zu präzisieren. Das Abgrenzen ist in diesem Kontext für die Begriffe Karriere- bzw. Laufbahnplanung, Replacement Planning, Talent Management und Human Capital Management notwendig (Rothwell 2010a, S. 16; Rompelberg 1997, S. 8).

**Karriere- bzw. Laufbahnplanung**[8] ist die gedankliche Vorwegnahme einer Abfolge von Stellen für einen Mitarbeiter (Rompelberg 1997, S. 8; Berthel/Becker 2007, S. 372). Die Planungen erfolgen aus der Perspektive eines Mitarbeiters (Mikroebene; siehe Kapitel 2.2.1) und beziehen sich auf dessen Kenntnisse, Fähigkeiten und Interessen (Kolb 2010, S. 502 f.). Dies stellt die Ausgangsbasis für personenspezifische Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen dar (Meier/Schindler 2004, S. 1054). Im Gegensatz dazu stehen beim Nachfolgemanagement die Stellen im Vordergrund (Makroebene; siehe Kapitel 2.2.1; Kolb 2010, S. 502 f.; Rompelberg 1997, S. 8). Speziell aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven bietet sich jedoch eine Integration der beiden Personalmanagement-Instrumente an (Rothwell 2010b, S. 54). „Durch eine aufeinander abgestimmte Karriere- und Nachfolgeplanung lassen sich die Interessen des Unternehmens hinsichtlich benötigter personeller Ressourcen und der Mitarbeiter nach beruflicher Entwicklung integrieren“ (Meier/Schindler 2004, S. 1054). Zum Beispiel kann mithilfe der Karriereplanung erfasst werden, ob ein Mitarbeiter überhaupt Führungsaufgaben wahrnehmen möchte, sodass diese Information dann bei dem Erstellen von Nachfolgeplänen berücksichtigt werden kann. Umgekehrt können aber auch im Nachfolgemanagement identifizierte aktuelle oder zukünftige Vakanzen bei der Karriereplanung einbezogen werden.

Unter **Replacement Planning** wird die Identifikation von Vertretungen verstanden, sodass im Notfall die kritischen Stellen eines Unternehmens besetzt werden oder zumindest deren Verantwortung übertragen bzw. übernommen wird (Rothwell 2011, S. 87). Der Unterschied zum Nachfolgemanagement ist, dass beim Replacement Planning das Befördern der Vertretung nicht zwingend vorgesehen ist (Burdett 1993, S. 25). Vielmehr soll dem Unternehmen ein Zeitraum eingeräumt werden, in welchem es internes bzw. externes qualifiziertes Personal beschaffen kann (Rothwell 2011, S. 87). Es ist somit kein Ersatz für das Nachfolgemanagement, jedoch kann das Replacement Planning als Ausgangsbasis für dieses dienen (Rothwell 2011, S. 96; Burdett 1993, S. 25).

Für den Begriff des **Talentmanagements** ist kein einheitliches Verständnis bzgl. der konkreten Aufgaben und Inhalte vorhanden (Lewis/Heckman 2006, S. 139 f.; Whelan et al. 2009, S. 451). Generell beschreibt der Begriff das Identifizieren, Gewinnen, Entwickeln und langfristige Binden von Talenten (Knez/Ruse 2004, S. 231). Der Fokus liegt explizit auf Talenten, wobei unter diesem Begriff hoch begabte, leistungsstarke Mitarbeiter aller Hierarchiestufen eines Unternehmens verstanden werden (Briscoe et al. 2008, S. 197). LEWIS und HECKMAN (2006, S. 141) kritisieren, dass diese Bezeichnung oftmals mit verschiedenen Inhalten verknüpft wird (auch Whelan et al. 2009, S. 451), einzig um die Relevanz von Personalmanagement-Instrumenten, wie bspw. Personalbeschaffung, -auswahl und -entwicklung zu betonen, ohne einen zusätzlichen Beitrag des Talentmanagements zu Theorie und Praxis aufzuzeigen (auch Iles et al.

[8] Die Bezeichnung Laufbahnplanung ist allerdings missverständlich, da mit Laufbahn häufig die standardisierte Stellenabfolge eines Beamten gleichgesetzt wird (Nicolai 2006, S. 287). Im Folgenden wird daher der Begriff Karriereplanung verwendet.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2010, S. 127). Trotz dieser Kritik wird die integrierte Betrachtungsweise der Personalmanagement-Instrumente (Armstrong 2009, S. 389) sowie der Fokus auf Talente als Beitrag des Talentmanagements für diese Arbeit gesehen (Iles et al. 2010, S. 127). Somit bestehen verschiedene Schnittstellen zwischen Nachfolgemanagement und Talentmanagement, wie bspw. das Qualifizieren von Mitarbeitern (Iles et al. 2010, S. 127; Armstrong 2009, S. 389). Allerdings sind zwei entscheidende Unterschiede festzustellen: Zum einen geht das Nachfolgemanagement über Talentmanagement hinaus, da nicht nur sogenannte „Talente“ berücksichtigt werden, sondern i. d. R. alle Mitarbeiter bestimmter Hierarchieebenen. Zum anderen liegt der Ausgangspunkt beim Talentmanagement auf den Mitarbeitern, wohingegen das Nachfolgemanagement von den Stellenanforderungen ausgehend versucht, passende Mitarbeiter weiter zu entwickeln (siehe Abbildung 2-3).

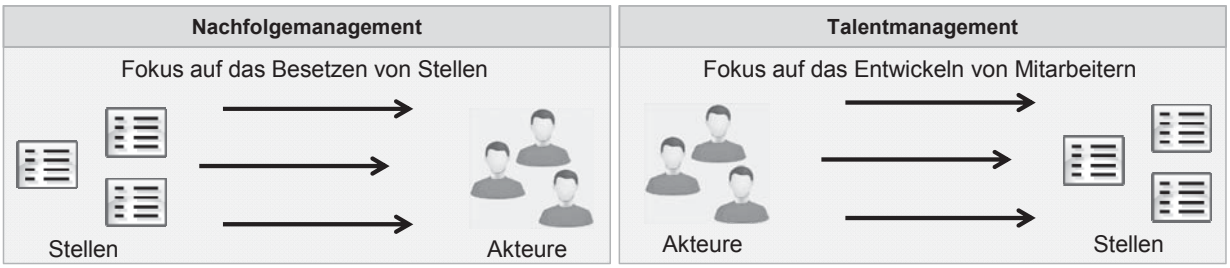


Abbildung 2-3: Ausgangspunkte der Konzepte Nachfolgemanagement und Talentmanagement

Mithilfe des **Human Capital Managements** (HCM) wird der Erfolgsbeitrag des Personalmanagements gemessen (Hayton 2003, S. 375). Ziel ist es, das Leistungspotenzial der Mitarbeiter eines Unternehmens zu ermitteln, bspw. um Personalrisiken zu identifizieren (Stock-Homburg 2010, S. 29 f.). Demnach kann das HCM lediglich Hinweise und ergänzende Informationen zu Personalmanagement-Maßnahmen, wie bspw. Nachfolgemanagement, liefern.

## 2.2 Personalmanagement

In diesem Kapitel wird das Nachfolgemanagement in das übergeordnete Personalmanagement eingeordnet. Um dies zu ermöglichen, werden zunächst Personalmanagement definiert und dessen Ziele aufgezeigt (Kapitel 2.2.1). Daran anschließend werden die Prozesse im Bereich des Personalmanagements identifiziert und strukturiert sowie deren wesentliche Aufgaben aufgezeigt (Kapitel 2.2.2). Zum Abschluss erfolgt ein Einordnen des Nachfolgemanagements in das Personalmanagement (Kapitel 2.2.3).

### 2.2.1 Definition, Akteure und Zielsetzung

In der wissenschaftlichen Literatur existieren verschiedene **Definitionen**[9] des Begriffs Personalmanagement (engl. Human Resource Management – HRM bzw. HR; Nicolai 2006, S. 2). In dieser Arbeit wird darunter ein Ansatz verstanden, der dazu führen soll, dass durch das strategische Entwickeln einer qualifizierten und leistungsbereiten Belegschaft ein Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen resultiert

[9] Eine Übersicht der verschiedenen Definitionen findet sich bspw. bei BEARDWELL/CLAYDON (2007, S. 5 f.)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

(Storey 2001, S. 6). Dabei umfasst das Personalmanagement neben mitarbeiterbezogenen Gestaltungsaufgaben auch die dazugehörigen Verwaltungsaufgaben (Nicolai 2006, S. 1). In Anlehnung an die Definition von STOREY (2001, S. 6) wird im Rahmen dieser Arbeit das Personalmanagement allerdings primär aus einer Wertschöpfungs- und Wettbewerbsperspektive, anstatt aus einer administrativen Perspektive, untersucht (Stock-Homburg 2010, S. 12).

Die **Akteure** des Personalmanagements sind alle im Unternehmen beschäftigten Menschen (Nicolai 2006, S. 2). Diese können in kollektive und individuelle Akteure differenziert werden (Holtbrügge 2007, S. 39). Zu den kollektiven Akteuren zählen bspw. die Personalabteilung sowie Mitarbeitervertreter. In der Kategorie der individuellen Akteure wird aus arbeitsrechtlicher Sicht zwischen Angestellten, leitenden Angestellten[10], Auszubildenden und Praktikanten unterschieden (Jung 2011, S. 10; Nicolai 2006, S. 2). Angestellte bzw. Mitarbeiter sind alle Personen, „die aufgrund eines privatrechtlichen Vertrags zur Leistung von Diensten für einen anderen in persönlicher Abhängigkeit gegen Entgelt arbeiten“ (Dütz 2009, S. 19 f.). Demnach sind auch die Führungskräfte Mitarbeiter, welche sich allerdings von anderen Akteuren dadurch unterscheiden, dass Führungskräfte eine Weisungsbefugnis gegenüber ihnen unterstellten Mitarbeitern besitzen (Holtbrügge 2007, S. 45). Auszubildende sind Personen, die zum Zweck der Berufsausbildung beschäftigt werden (Holtbrügge 2007, S. 41). In den nachfolgenden Betrachtungen zählen diese Akteure zu den Mitarbeitern. Eine weitere Gruppe sind Praktikanten, die zum Sammeln von Praxiserfahrung angestellt sind (Holtbrügge 2007, S. 41).

Die Entscheidungen innerhalb des Personalmanagements werden von verschiedenen Gruppen von Akteuren getroffen (im Folgenden Jung 2011, S. 11; Nicolai 2006, S. 2): Für die grundlegenden Entscheidungen, wie bspw. die personalpolitischen Ziele, ist die Geschäftsleitung zuständig. Anhand der vorgegebenen Ziele wird dann von der Personalabteilung die Planung und Steuerung der personalpolitischen Aufgaben durchgeführt (Bisani 1983, S. 61 ff.). An einigen Aufgaben im Bereich des Personalmanagements sind auch Führungskräfte direkt beteiligt, z. B. bei der Personalführung. Ein indirekter Träger des Personalmanagements ist der Betriebsrat, der bei vielen Personalentscheidungen ein Mitsprache- und Mitbestimmungsrecht besitzt.[11]

Die **Zielsetzungen** für den Bereich des Personalmanagements können in Sach- und Formalziele unterteilt werden (Jung 2011, S. 11; Kolb 2010, S. 57). Das oberste Sachziel des Personalmanagements „ist das Bereitstellen personeller Kapazität in Form von dispositiver und objektbezogener menschlicher Arbeitsleistung in der erforderlichen Quantität, Qualität, zum richtigen Zeitpunkt und für die benötigte Dauer am jeweiligen Einsatzort, um auf diese Weise zu gewährleisten, dass die betrieblichen Prozesse der Leistungserstellung und -verwertung durchgeführt werden können“ (Jung 2011, S. 11). Mithilfe der Formalziele wird dann beschrieben, wie dieses Sachziel erreicht werden soll, indem etwa die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens erhalten bzw. erhöht wird, dabei aber auch soziale Ziele berücksichtigt werden (Holtbrügge 2007, S. 2; Nicolai 2006, S. 2). Dementsprechend existiert sowohl ein wirtschaftliches als auch ein soziales Formalziel (Jung 2011, S. 12; Kolb 2010, S. 57 f.). Zur Wirtschaftlichkeit trägt das Personalmanagement zum einen durch das Bereitstellen und Verbessern des Einsatzes der Ressource

[10] Der Begriff „Führungskraft“ wird im Folgenden synonym verwendet.
[11] Ausführliche Informationen zu den Rechten des Betriebsrats finden sich bspw. bei STOCK-HOMBURG (2010, S. 21 ff.) und KOLB (2010, S. 287 ff.).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.