



1 Einleitung

1.1 Motivation

Die steigende Leistungsfähigkeit mobiler Endgeräte (vgl. BITKOM 2014, S. 1; Juntunen et al. 2012, S. 2) führt dazu, dass diese inzwischen in der Lage sind, komplexe Aufgaben sinnvoll zu unterstützen (vgl. Linnhoff-Popien/Verclas 2012, S. 5). Aus diesem Grund ist der Einsatz mobiler Endgeräte als Anwendungsplattform in Unternehmen in den vergangenen Jahren stetig gewachsen (vgl. bspw. IDC 2015, S. 5). Unternehmen erhoffen sich durch den Einsatz mobiler Endgeräte und Anwendungen bspw. eine erhöhte Flexibilität der Mitarbeiter, schnellere Entscheidungs- oder effizientere Geschäftsprozesse (vgl. IDC 2013, S. 7; Berghaus/Back 2014, S. 4). Diese Ziele können z. B. durch eine ortsunabhängige Verfügbarkeit von Informationen oder die Reduktion von Medienbrüchen erreicht werden (vgl. Kern 2012, S. 95; Mladenova et al. 2011, S. 5; Falk/Leist 2014, S. 7).

Erste Studien zeigen, dass auch Experten aus dem Bereich des Personalmanagements (engl. Human Resource Management – HRM bzw. HR) davon ausgehen, dass mobile Anwendungen in HR-Prozessen Nutzeffekte generieren können, bspw. durch das Beschleunigen von Entscheidungen im Bereich der Personalbeschaffung (vgl. Klein et al. 2012, S. 62). Das Unterstützen von Personalmanagementaktivitäten durch mobile Anwendungen wird im Allgemeinen als Mobile HR bezeichnet, jedoch in der aktuellen Literatur nur als Randthema behandelt (vgl. bspw. Euler et al. 2012, S. 115; Coursaris et al. 2006, S. 5). Vor allem in der Personalbeschaffung wird diskutiert, inwiefern mobile Anwendungen für die Bewerberansprache genutzt werden können. In diesem Kontext wurden bspw. Einflussfaktoren auf die Akzeptanz mobiler Anwendungen (vgl. Niklas/Strohmeier 2011), kritische Erfolgsfaktoren mobiler Job Boards (vgl. Niklas et al. 2012) oder die Benutzungsfreundlichkeit von Stellenanzeigen innerhalb mobiler Anwendungen untersucht (vgl. Böhm et al. 2013). Ebenso wurde der Einsatz mobiler Anwendungen zum Unterstützen der Bewerberansprache in der Praxis bereits durch mehrere quantitative Studien festgestellt (vgl. Böhm et al. 2011; Böhm/Niklas 2012). Unternehmensinterne Personalmanagementaktivitäten (wie bspw. der im Unternehmen ablaufende Rekrutierungsprozess oder das Bewerten von Mitarbeitern) werden bisher jedoch nicht betrachtet. Insgesamt existiert keine umfassende Untersuchung der Forschungsdomäne, sodass unklar ist, in welchen weiteren Bereichen des Personalmanagements mobile Anwendungen sinnvoll eingesetzt werden können (vgl. Keebler 2014, S. 18).

Ebenso gibt es bisher keine Erkenntnisse über potenzielle Wirkungen mobiler Anwendungen im Personalmanagement. Zwar kann davon ausgegangen werden, dass allgemeine Wirkungen mobiler Applikationen auch im Bereich des Personalmanagements erzielt werden können, Untersuchungen, die diese Annahme bestätigen, existieren jedoch nicht. Somit ist ebenfalls unbekannt, inwiefern Wirkungen erzielt werden können, die spezifisch im Personalmanagement durch den Einsatz mobiler Anwendungen auftreten. In der Praxis ist Wissen über potenzielle Wirkungen notwendig, um einschätzen zu können, ob gewünschte Effekte durch den Einsatz mobiler HR-Anwendungen generell erzielt werden können. Des Weiteren wurde in der Forschung bisher keine Analyse der Rahmenbedingungen durchgeführt, die bei



der Einführung und dem reibungslosen Betrieb mobiler Personalinformationssysteme zu berücksichtigen sind. Durch die Kenntnis der Rahmenbedingungen können Unternehmen beurteilen, wodurch potenzielle Wirkungen gefördert oder gehemmt werden (bspw. durch Unternehmenscharakteristika), um so ggf. Maßnahmen abzuleiten, die das Erreichen der gewünschten Effekte unterstützen. Letztlich fehlen in der vorhandenen Literatur zudem Erkenntnisse darüber, wie mobile HR-Anwendungen gestaltet werden müssen, um in der Praxis positive Effekte zu erzielen.

Die vorliegende Arbeit adressiert diese Forschungslücken, indem Studien mit Experten aus dem Personalbereich durchgeführt und Gestaltungsempfehlungen in Form von Designprinzipien und Prototypen entwickelt werden. Die Zielsetzung der Arbeit sowie deren Operationalisierung durch Forschungsfragen werden im folgenden Abschnitt erläutert.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Aufgrund der im vorherigen Abschnitt dargelegten Motivation verfolgt diese Arbeit die folgenden Ziele:

- 1) Feststellen, in welchen Bereichen des Personalmanagements mobile Anwendungen sinnvoll eingesetzt werden können und welchen Rahmenbedingungen deren Einsatz unterliegt.
- 2) Erarbeiten von Gestaltungsempfehlungen und konkreten Umsetzungskonzepten für mobile HR-Anwendungen, um aufzuzeigen, welche Wirkungen deren Einsatz in Unternehmen haben kann.

Um diese Zielsetzung zu operationalisieren, werden im Verlauf dieser Arbeit die folgenden Forschungsfragen beantwortet:

FF1

Wie ist das Forschungsfeld für mobile Anwendungen im Personalmanagement zu systematisieren?

Zunächst erfolgt im ersten Schritt dieser Arbeit eine Systematisierung des Forschungsfelds, um die Relevanz des Themas sicherzustellen und die im vorherigen Abschnitt aufgezeigten Forschungslücken zu präzisieren. Dabei wird zunächst der aktuelle Stand der betrieblichen Praxis betrachtet und untersucht, inwiefern mobile Anwendungen bereits von Unternehmen eingesetzt werden, um Aktivitäten im Personalmanagement zu unterstützen und für welche Aktivitäten zurzeit mobile Applikationen am Markt verfügbar sind. Anschließend wird der aktuelle Stand der Forschung erfasst. Basierend auf den Erkenntnissen zum Stand der Praxis und Forschung werden konkrete Forschungslücken identifiziert, die den weiteren Verlauf der Arbeit bestimmen und durch die Forschungsfragen zwei bis fünf adressiert werden.

FF2

In welchen Personalmanagementprozessen können mobile Anwendungen sinnvoll eingesetzt werden?

Im zweiten Schritt wird untersucht, in welchen Personalmanagementprozessen der Einsatz mobiler Applikationen generell sinnvoll sein kann. Hierfür werden Kriterien hergeleitet, mit denen Einsatzmöglichkeiten aus theoretischer Sicht identifiziert werden. Diese theoretisch hergeleiteten Einsatzbereiche werden anschließend um Erkenntnisse aus Interviews mit Experten von Anwenderunternehmen sowie Herstellern mobiler HR-Anwendungen ergänzt, sodass sich ein umfassendes Bild potenzieller Anwendungsfälle ergibt.



FF3

Welche positiven und negativen Wirkungen hat der Einsatz mobiler Anwendungen im Personalmanagement?

Basierend auf den Ergebnissen der Experteninterviews wird im dritten Schritt analysiert, welche positiven und negativen Wirkungen der Einsatz mobiler HR-Anwendungen innerhalb der identifizierten Einsatzgebiete haben kann. Hierbei werden Wirkungsketten aufgestellt, um detaillierte Einblicke in direkte und indirekte Wirkungszusammenhänge zu ermöglichen.

FF4

Welche Rahmenbedingungen müssen beim Einsatz mobiler Anwendungen im Personalmanagement beachtet werden?

Anschließend wird im vierten Schritt auf Basis der durchgeführten Interviews untersucht, welchen technischen, organisatorischen und externen Rahmenbedingungen der Einsatz mobiler Anwendungen in Personalmanagementprozessen in der Praxis unterliegt. Die so gewonnenen Erkenntnisse über Einsatzmöglichkeiten, Wirkungen und Rahmenbedingungen mobiler HR-Anwendungen bilden die Grundlage für die Entwicklung konkreter Gestaltungsempfehlungen, welche Teil des letzten Schritts dieser Arbeit ist.

FF5

Wie müssen mobile Anwendungen für die identifizierten Einsatzgebiete gestaltet und umgesetzt werden?

Beim Entwickeln konkreter Gestaltungsempfehlungen und prototypischer Anwendungen werden drei der identifizierten Einsatzmöglichkeiten näher betrachtet, die jeweils unterschiedliche Ziele verfolgen: Die mobile Anwendung MobiRecruit unterstützt den in Unternehmen ablaufenden Rekrutierungsprozess und fokussiert die Unterstützung von HR-Workflows. Bei mobFIS handelt es sich um eine mobile Anwendung zum Distribuieren HR-bezogener Informationen an Führungskräfte, wohingegen ThreeSixty ein Anwendungssystem mit mobilen Komponenten zum Unterstützen des Erfassens von Mitarbeiterkompetenzen sowie dem Durchführen von Mitarbeitergesprächen darstellt. Für jedes der drei Einsatzgebiete werden zunächst Gestaltungsempfehlungen in Form von Designprinzipien entwickelt, welche die Basis für die anschließende prototypische Implementierung bilden. Die Artefakte werden anschließend dazu verwendet, die Gestaltungsempfehlungen zu evaluieren und aufzuzeigen, welche Wirkungen durch deren Einsatz aus Sicht von Experten aus der Praxis erzielt werden können.

Beim Beantworten der einzelnen Forschungsfragen werden die in Tabelle 1 dargestellten Beiträge für Wissenschaft und Praxis geleistet.



Wissenschaftlicher Beitrag	Praxisbeitrag
<ul style="list-style-type: none"> - Systematisierung des Forschungsfeldes mobiler HR-Anwendungen sowie Übersicht des aktuellen Stands der Forschung und der betrieblichen Praxis (FF1) - Kriterien zur Identifikation von Einsatzmöglichkeiten mobiler Anwendungen innerhalb des Personalmanagements (FF2) - Erklärungsmodell für Wirkungen sowie Rahmenbedingungen des Einsatzes mobiler Anwendungen im Personalmanagement (FF3, FF4) - Designprinzipien für mobile Anwendungen zum Unterstützen des Rekrutierungsprozesses, der Distribution von Führungsinformationen sowie der Kompetenzerfassung (FF5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Marktübersicht mobiler Anwendungen zum Unterstützen von Personalmanagementprozessen (FF1) - Einsatzmöglichkeiten mobiler Anwendungen innerhalb des Personalmanagements (FF2) - Darstellen von Wirkungen mobiler HR-Anwendungen sowie zu berücksichtigender Rahmenbedingungen (FF3, FF4) - Gestaltungsempfehlungen für mobile Anwendungen zum Unterstützen des Rekrutierungsprozesses, der Distribution von Führungsinformationen sowie der Kompetenzerfassung (FF5)

Tabelle 1: Beiträge dieser Arbeit für Wissenschaft und Praxis

1.3 Positionierung und Forschungsmethodik

Inhaltlich stellt die Arbeit die Schnittmenge der beiden Bereiche des IT-gestützten Personalmanagements (als Untermenge des Personalmanagements) sowie mobiler Anwendungen dar. Dieses Forschungsfeld – der Einsatz mobiler Anwendungen im Personalmanagement – wird auch als „Mobile HR“ bezeichnet (vgl. Klein 2012, S. 62). Abbildung 1 stellt die Zusammenhänge der Forschungsbereiche grafisch dar.

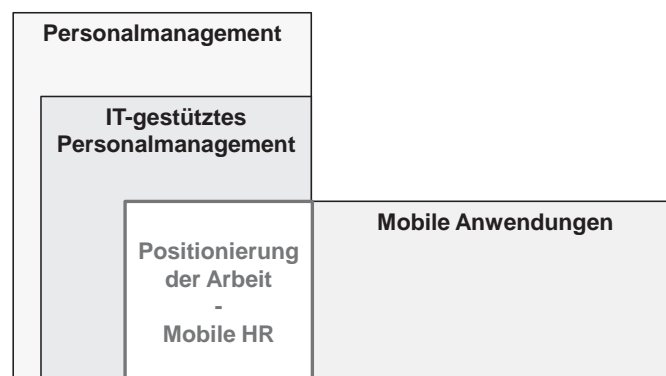


Abbildung 1: Inhaltliche Positionierung der Arbeit

Aufgrund der im vorherigen Abschnitt erläuterten Zielsetzung folgt diese Arbeit vor allem dem **gestaltungsorientiertem** bzw. konstruktionswissenschaftlichem **Paradigma** (vgl. Gregor/Hevner 2013, S. 377), da die Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen und prototypischen mobilen Anwendungen im Vordergrund steht.

Zum Systematisieren des Forschungsfelds (FF1) wird zunächst eine quantitative Querschnittsanalyse durchgeführt, um den aktuellen Einsatz mobiler HR-Anwendungen in der Praxis zu untersuchen. Anschließend werden eine Marktanalyse und ein Literatur Review durchgeführt, um das aktuelle Marktangebot sowie den aktuellen Forschungsstand zu erfassen. Einsatzmöglichkeiten mobiler Anwendungen in Personalmanagementprozessen werden zunächst auf Basis des Task-Technology-Fit-Modells (vgl.



Goodhue/Thompson 1995) aus theoretischer Sicht identifiziert, bevor diese durch die Ergebnisse aus zwei qualitativen Interviewstudien (mit Herstellern sowie potenziellen Nutzern mobiler HR-Anwendungen) ergänzt werden (FF2). Auf Basis dieser Studien werden dann positive und negative Wirkungen mobiler HR-Anwendungen analysiert (FF3) sowie Rahmenbedingungen identifiziert (FF4), die mithilfe des Technology-Organization-Environment-Modells (vgl. Tornatzky/Fleischer 1990) strukturiert werden. Diese Vorarbeiten werden anschließend genutzt, um im letzten Teil dieser Arbeit drei konkrete Konzepte und Prototypen zu entwickeln (FF5). Hierbei werden jeweils zunächst auf Basis existierender Theorien (Koordinationstheorie, Information Foraging-Theorie sowie Prinzipal-Agenten-Theorie; vgl. Malone/Crowston 1990; Pirolli/Card 1999; Jensen/Meckling 1976) Anforderungen an die zu implementierenden Anwendungen deduktiv hergeleitet sowie Designprinzipien entwickelt. Anschließend werden die Prototypen mithilfe der Prototyping-Methode umgesetzt und im Rahmen einer qualitativen Querschnittsanalyse evaluiert.

Insgesamt folgt diese Arbeit somit dem Methodenpluralismus der Wirtschaftsinformatik (vgl. Wilde/Hess 2007, S. 280). Eine Übersicht der verwendeten Methoden und Theorien sowie der zugeordneten Forschungsfragen befindet sich in Tabelle 2.

FF	Forschungsmethodik	Verwendete Theorien	Primäre Zielsetzung
FF1	<ul style="list-style-type: none"> - Strukturierte Marktanalyse - Quantitative Querschnittsanalyse - Strukturiertes Literatur Review - Argumentativ-deduktives Schließen 	-	Erklären
FF2	<ul style="list-style-type: none"> - Argumentativ-deduktives Schließen - Grounded-Theory-Methode - Qualitative Querschnittsanalyse 	Task-Technology-Fit-Modell	Gestalten
FF3	<ul style="list-style-type: none"> - Grounded-Theory-Methode - Qualitative Querschnittsanalyse 	-	
FF4		Technology-Organization-Environment-Modell	
FF5	<ul style="list-style-type: none"> - Argumentativ-deduktives Schließen - Prototyping - Qualitative Querschnittsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinationstheorie, - Information Foraging-Theorie - Prinzipal-Agenten-Theorie 	

Tabelle 2: Wissenschaftliche Positionierung der Arbeit

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in acht Kapitel untergliedert. Nach dieser Einleitung werden in **Kapitel 2** zunächst die zum Verständnis der Arbeit notwendigen Grundlagen erläutert. Betrachtet werden dabei Grundlagen der beiden Domänen Personalmanagement und Mobile Business sowie zu mobilen Anwendungen, die innerhalb des Personalmanagements genutzt werden, sog. mobiler Personalinformationssysteme.

Die erste Forschungsfrage wird in den Kapiteln 3 und 4 beantwortet: In **Kapitel 3** wird der aktuelle Stand der betrieblichen Praxis untersucht. Hier wird zunächst anhand einer quantitativen Querschnittsanalyse untersucht, inwiefern aktuell mobile Anwendungen zum Unterstützen von HR-Aktivitäten eingesetzt werden, bevor das Marktangebot mobiler Personalinformationssysteme betrachtet wird. Anschließend wird



in **Kapitel 4** der aktuelle Stand der Forschung analysiert. Auf dieser Basis wird dann eine Forschungsagenda aufgestellt, welche die Grundlage für die folgenden Kapitel darstellt.

Zum Beantworten der zweiten Forschungsfrage aus theoretischer Sicht werden in **Kapitel 5** zunächst anhand des Task-Technology-Fit-Modells Kriterien für den Einsatz mobiler Anwendungen im Personalmanagement aufgestellt und auf die verschiedenen Personalmanagementprozesse angewendet, sodass erste Einsatzmöglichkeiten für mobile HR-Anwendungen identifiziert werden.

Diese werden in **Kapitel 6** um die Erkenntnisse aus zwei qualitativ empirischen Studien ergänzt, sodass diese Forschungsfrage abschließend beantwortet wird. Darüber hinaus werden auf Grundlage der beiden Studien Wirkungen sowie Rahmenbedingungen des Einsatzes mobiler HR-Anwendungen identifiziert, sodass auch die Forschungsfragen drei und vier beantwortet werden.

In **Kapitel 7** werden drei prototypische mobile Anwendungen zum Unterstützen von Personalmanagementaktivitäten beschrieben. Hierfür wurden drei unterschiedliche, zuvor identifizierte Einsatzmöglichkeiten für mobile Personalinformationssysteme ausgewählt: Die erste mobile Anwendung unterstützt den Rekrutierungsprozess, indem Informationen bereitgestellt und das orts- und zeitunabhängige Treffen und Dokumentieren von Entscheidungen ermöglicht wird. Die zweite Applikation dient der Distribution von HR-bezogenen Informationen an Führungskräfte, um deren Informationsgrundlage während einer örtlichen Mobilität zu verbessern und somit die Qualität getroffener Entscheidungen zu erhöhen. Das letzte mobile Anwendungssystem unterstützt das Erfassen von Mitarbeiterkompetenzen unter Zuhilfenahme von 360°-Feedback-Bewertungen.

Die Arbeit endet in **Kapitel 8** mit einer Schlussbetrachtung, in der die zentralen Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und Implikationen für Wissenschaft und Praxis sowie weitere Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Abbildung 2 stellt den Aufbau der Arbeit grafisch dar.

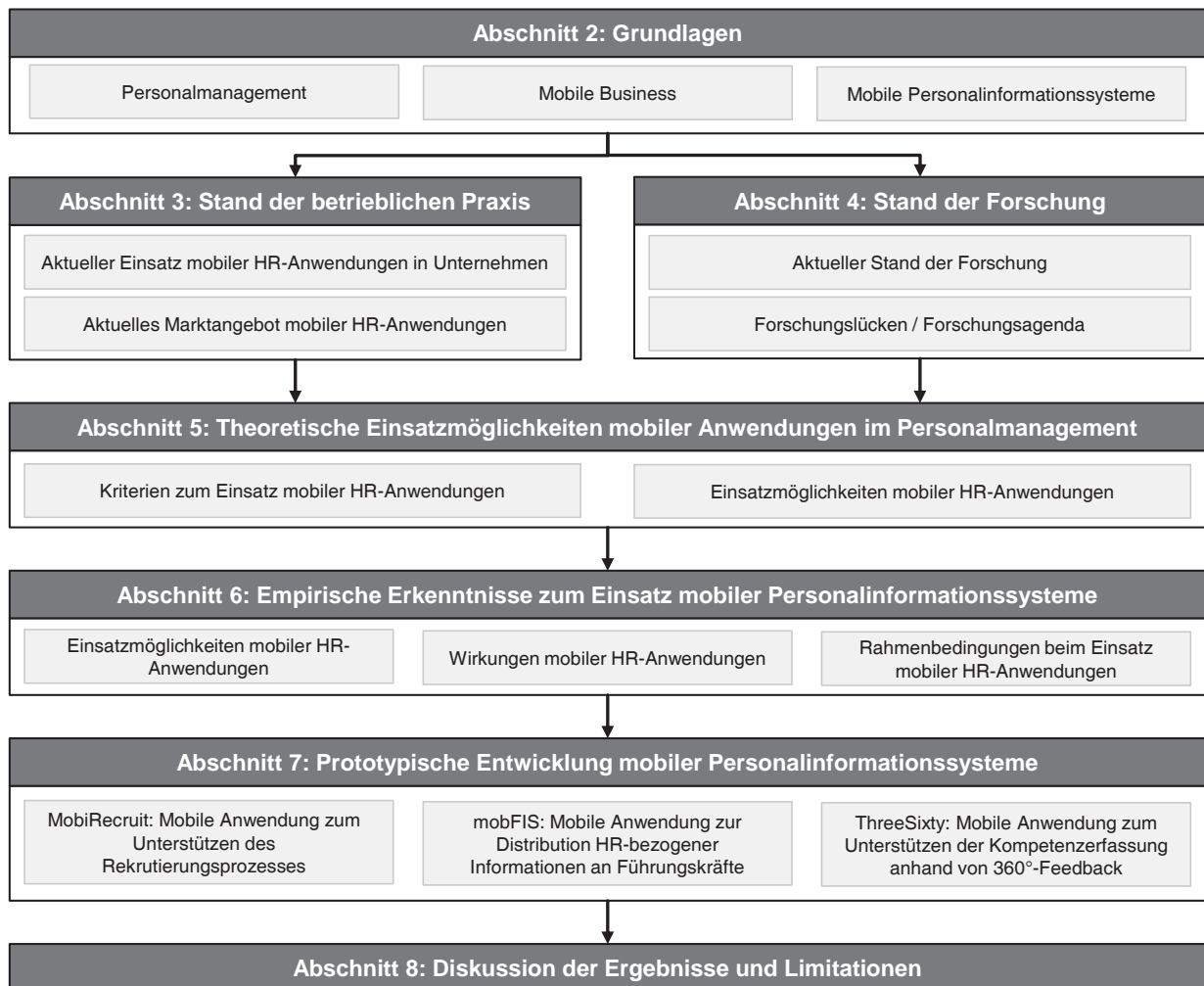


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit





2 Grundlagen

In den folgenden Abschnitten werden die theoretischen Grundlagen erläutert, die für das Verständnis dieser Arbeit notwendig sind. Hierzu wird zunächst das Personalmanagement näher betrachtet (Abschnitt 2.1), bevor der Begriff „Mobile Business“ definiert und eingeordnet sowie die Charakteristika mobiler Endgeräte und Anwendungen erläutert werden (Abschnitt 2.2). Abschließend erfolgt eine Definition und Einordnung mobiler Personalinformationssysteme (Abschnitt 2.3).

2.1 Personalmanagement

Im Folgenden wird zunächst der Begriff des Personalmanagements definiert (Abschnitt 2.1.1), bevor die einzelnen Prozesse des Personalmanagements sowie die darin ausgeführten Aktivitäten näher betrachtet und beschrieben werden (Abschnitt 2.1.2).

2.1.1 Definition und Einordnung

Es existiert eine Vielzahl von **Definitionen** für den Begriff Personalmanagement (PM)², die unterschiedliche Perspektiven auf den Bereich einnehmen (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 8; Boxall/Purcell 2000, S. 184). Tabelle 3 gibt einen Überblick über verschiedene Definitionen für das PM, eine ausführlichere Übersicht findet sich bspw. bei ARMSTRONG (2012, S. 4) oder BEARDWELL UND CLAYDON (2007, S. 5).

Quelle	Definition
Armstrong 2012, S. 4	“[...] a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and wellbeing of the people working in organizations.”
Jung 2011, S. 8	„Unter Personalmanagement versteht man den gesamten Aufgabenbereich, der sich mit personellen Fragen im Unternehmen befasst. [Dieser umfasst] [...] Tätigkeiten der Systemgestaltung und Verhaltenssteuerung.“
Price 2011, S. 29	“[...] Human Resource Management is aimed at recruiting capable, flexible and committed people, managing and rewarding their performance and developing key competencies.“
Stock-Homburg 2010, S. 16	„In der Unternehmensstrategie verankerte Aktivitäten zur Gestaltung der Personalmanagement-Systeme und der Führung von Mitarbeitern bzw. Teams, die der langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dienen. Die Aktivitäten des Personalmanagements liegen in der Verantwortung aller Bereiche im Unternehmen.“
Watson 2010, S. 919	“HRM is the managerial utilization of the efforts, knowledge, capabilities and committed behaviours which people contribute to an authoritatively coordinated human enterprise as part of an employment exchange [...] to carry out work tasks in a way which enables the enterprise to continue into the future.“

Tabelle 3: Übersicht Personalmanagement-Definitionen

Die unterschiedlichen Definitionen haben zwei Hauptaufgaben des Personalmanagements gemeinsam: Zum einen ist dies die kurz-, mittel- und langfristige Versorgung des Unternehmens mit fähigen und

² Im englischsprachigen Raum wird das Personalmanagement als „Human Resource Management“ bzw. in Kurzform als „Human Resources“ (HRM bzw. HR) bezeichnet (vgl. Drumm 2008, S. 32; Jung 2011, S. 8). Die beiden Begriffe werden innerhalb dieser Arbeit synonym verwendet.



motivierten Mitarbeitern und zum anderen das Bewältigen von administrativen und gestalterischen Aufgaben mit Bezug auf die Mitarbeiter des Unternehmens (vgl. Klein 2012, S. 24). Darüber hinaus wird in der Literatur weitestgehend davon ausgegangen, dass diese Aufgaben nicht allein durch das Personalwesen (im Sinne einer zentralen Organisationseinheit) wahrgenommen werden, sondern in der Verantwortung aller Unternehmensbereiche liegen (vgl. Groening 2005, S. 67; Klein 2012, S. 24). Vor diesem Hintergrund wird das Personalmanagement in Anlehnung an KLEIN (2012, S. 25) und STOCK-HOMBURG (2010, S. 9) in dieser Arbeit wie folgt definiert:

Personalmanagement umfasst alle operativen, taktischen und strategischen Aufgaben, die dem Bereitstellen und Führen von qualifiziertem und motiviertem Personal dienen und liegt in der Verantwortung aller Unternehmensbereiche.

Neben unterschiedlichen Perspektiven auf das Personalmanagement gibt es in der Literatur eine Reihe weiterer Differenzierungen. Eine häufig vorgenommene Unterteilung ist die zwischen **Hard- und Soft-HRM** (vgl. Storey 2007, S. 11; Truss et al. 1997, S. 54). Hard-HRM nimmt eine Ressourcen-basierte Sichtweise auf das Personalmanagement ein und sieht Mitarbeiter als eine Ressource des Unternehmens an (vgl. Price 2011, S. 29). Diese Interpretation des Personalmanagements impliziert oftmals ein Fokussieren auf Maßnahmen zur Minimierung der Personalkosten (bspw. durch minimale Aufwände für die Mitarbeiterentwicklung oder durch eine Verschlankung des Mitarbeiterstamms; vgl. Beardwell/Claydon 2007, S. 5). Soft-HRM stellt hingegen den Menschen in den Mittelpunkt und fokussiert das Verbessern von Arbeitsbedingungen und das Steigern der Mitarbeitermotivation, um für das Unternehmen eine höhere Produktivität zu erreichen (vgl. Truss et al. 1997, S. 56). Dabei ist allerdings anzumerken, dass innerhalb eines integrierten Personalmanagementansatzes, wie er in der oben genannten Definition beschrieben wurde, beide Sichtweisen enthalten sind (vgl. Storey 2007, S. 11).

Darüber hinaus wird von einigen Autoren der Begriff „**strategisches Personalmanagement**“ bzw. „strategic Human Resource Management“ (SHRM) verwendet (vgl. Lengnick-Hall et al. 2009, S. 64; Becker/Huselid 2006, S. 898; Delery/Doty 1996, S. 802; Wright/McMahan 1992, S. 297). Dieser umfasst Aktivitäten, welche die strategische Ausrichtung des Unternehmens unterstützen sollen (vgl. Wright/McMahan 1992, S. 289), bspw. indem in der Personalentwicklung berücksichtigt wird, welche Kompetenzen für das langfristige Bestehen am Markt notwendig sind (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 12; Barney/Wright 1997, S. 21) und somit indirekt einen positiven Effekt auf den Erfolg des Unternehmens haben (vgl. Lengnick-Hall et al. 2009, S. 64).

Das Personalmanagement ist innerhalb der Wertschöpfungskette nach PORTER (1986, S. 62) ein unterstützender Prozess. Abbildung 3 stellt diese **Einordnung in die innerbetriebliche Wertschöpfung** grafisch dar. Dabei beeinflusst das PM als unterstützender Prozess sämtliche anderen unternehmerischen Aktivitäten, indem es – gemäß der vorgenommenen Definition – das Versorgen mit qualifiziertem und motiviertem Personal sicherstellt.

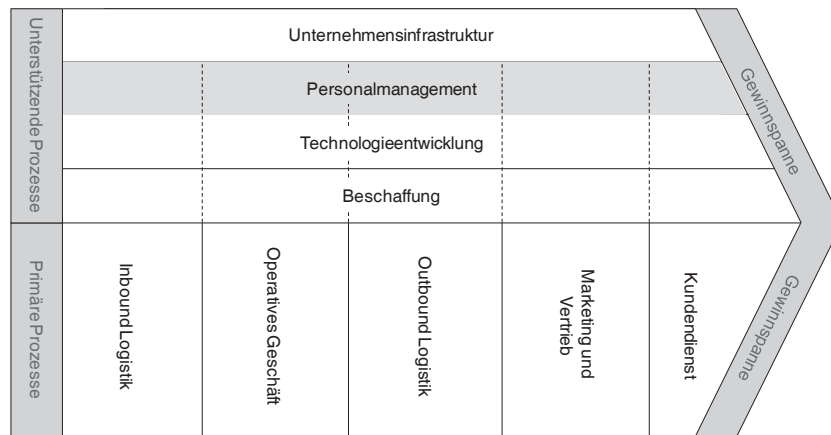


Abbildung 3: Einordnung des Personalmanagements in die innerbetriebliche Wertschöpfung (Klein/Schumann 2011, S. 14)

Darüber hinaus unterliegt das Personalmanagement sowohl unternehmensexternen als auch -internen Rahmenbedingungen (vgl. Holtbrügge 2010, S. 68). Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Rahmenbedingungen des Personalmanagements.

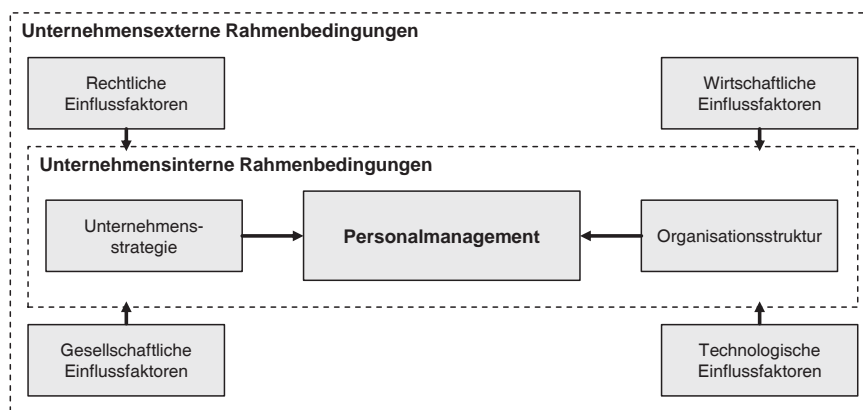


Abbildung 4: Rahmenbedingungen des Personalmanagements

Zu den unternehmensexternen Einflussfaktoren zählen rechtliche, wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Rahmenbedingungen (vgl. Kolb 2010, S. 27). Die **rechtlich Rahmenbedingung** des Personalmanagements bildet vor allem das Arbeitsrecht, wobei zwischen dem individuellen und kollektiven Arbeitsrecht unterschieden wird (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 22; Oechsler 2006, S. 39). Während das individuelle Arbeitsrecht die Ausgestaltung einzelner Arbeitsverhältnisse beeinflusst, regelt das kollektive Arbeitsrecht die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, in Form des Tarifvertrags- und Mitbestimmungsrechts (vgl. Holtbrügge 2010, S. 69).³ Den wesentlichsten **wirtschaftlichen Einflussfaktor** stellt die konjunkturelle Entwicklung bzw. die damit verbundene Entwicklung der Arbeitsmärkte dar (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 26; Armstrong 2012, S. 213), von der vor allem die Fähigkeit des Unternehmens abhängt, den eigenen (quantitativen und qualitativen) Personalbedarf zu decken (vgl. Holtbrügge 2010, S. 80). Darüber hinaus haben hier verschiedene Faktoren Auswirkungen

³ Eine ausführlichere Behandlung rechtlicher Rahmenbedingungen des Personalmanagements findet sich bspw. bei OECHSLER (2006, S. 40), HOLTBRÜGGE (2010, S. 69) oder STOCK-HOMBURG (2010, S. 21).



auf das Personalmanagement, wie bspw. die zunehmende Internationalisierung oder der Wettbewerbsdruck (bspw. im Bereich der Lohngestaltung; vgl. Kolb 2010, S. 27). Unter **gesellschaftlichen Rahmenbedingungen** werden vor allem demografische Faktoren, wie bspw. die Alters- und Bildungsstruktur, zusammengefasst (vgl. Kolb 2010, S. 31). Diese haben einen Einfluss auf die Arbeitsmarktstruktur und somit auch auf die Personalbeschaffung. Des Weiteren ergeben sich direkte Einflüsse auf das Personalmanagement, bspw. bei der Integration älterer Arbeitnehmer (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 715). Verfügbare **Technologien** haben zum einen Einfluss auf die Art und Weise in der HR-Aktivitäten ausgeführt werden. So kann der Einsatz von Personalinformationssystemen (PIS; vgl. bspw. Strohmeier 2008) dazu führen, dass (Teil-)Prozesse automatisiert werden können (vgl. Marler/Fisher 2013, S. 31), wodurch Mitarbeiter des Personalwesens einen größeren Teil ihrer Arbeitszeit auf strategische Aktivitäten (wie bspw. das langfristige Entwickeln qualifizierter Mitarbeiter) verwenden können (vgl. Martin/Reddington 2010, S. 1559). Zum anderen verändern neue Technologien die Arbeitsgestaltung der Mitarbeiter, indem bspw. Telearbeit ermöglicht (vgl. Kolb 2010, S. 34) oder durch das Bereitstellen mobiler Anwendungen ein zeit- und ortsunabhängiger Zugriff auf HR-Informationen geschaffen wird (vgl. Kern 2012, S. 95).

Zu den unternehmensinternen Einflussfaktoren zählen die Unternehmensstrategie und die Organisationsstruktur (vgl. Scherm/Süß 2011, S. 8). Die **Strategie des Unternehmens** legt zukünftige Ziele und Tätigkeitsbereiche des Unternehmens fest und stellt somit eine langfristige Orientierung des unternehmerischen Handelns dar (vgl. Bühner 2005, S. 4), aus der eine Strategie für das Personalmanagement (Personalstrategie) abgeleitet wird (vgl. Kolb 2010, S. 39; Cakar et al. 2003, S. 203). Darüber hinaus ergeben sich aus der Unternehmensstrategie direkte Anforderungen an das Personalmanagement, da bspw. sichergestellt werden muss, dass zukünftige Personalbedarfe gedeckt werden können (vgl. Kolb 2010, S. 39; Price 2011, S. 322). Die **Organisationsstruktur** beeinflusst das Personalmanagement, da sich dieses nahtlos in die Struktur des Unternehmens eingliedern sollte (vgl. Jung 2011, S. 30).

2.1.2 Prozesse im Personalmanagement

Die einzelnen Aktivitäten des Personalmanagements werden für gewöhnlich in Prozesse gegliedert, die sich jedoch von Autor zu Autor unterscheiden. Ein Geschäftsprozess stellt im Allgemeinen eine spezifische Abfolge von Aktivitäten, mit definiertem Start- und Endzeitpunkt sowie Input und Output dar (vgl. Davenport 1993, S. 5). Die Aktivitäten innerhalb eines Prozesses werden dabei von einer Rolle ausgeführt (vgl. D'Aubeterre et al. 2008, S. 531), die einem oder mehreren Akteuren zugeordnet ist (vgl. Barjis 2007, S. 2089). Den Input und Output eines Prozesses stellen Ressourcen (bspw. Dokumente) dar, die innerhalb des Prozesses verarbeitet werden und während dieser Verarbeitung anderen Prozessen nicht zur Verfügung stehen (vgl. Singh/Salam 2006, S. 477). Für das Personalmanagement im Speziellen werden Personalmanagementprozesse wie folgt definiert:

Personalmanagementprozesse sind Geschäftsprozesse, die eine Abfolge von HR-Aktivitäten beinhalten, in denen HR-Daten verarbeitet werden.

Prozesse stellen im Personalmanagement demnach ein ablaufbezogenes Festlegen personalwirtschaftlicher Aufgaben dar (vgl. Kolb 2010, S. 7). Einzelne HR-Aktivitäten werden dabei i. d. R. (auch



prozessübergreifend) zu HR-Workflows zusammengefasst (vgl. Klein 2012, S. 28; Kolb 2010, S. 582; Fischer/Gourmelon 2013, S. 72). Dabei ist es denkbar, dass Aktivitäten aus anderen Bereichen den HR-Aktivitäten vor- bzw. nachgelagert sind oder gemischte Workflows existieren. Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Elementen wird in Abbildung 5 dargestellt (in Anlehnung an Klein 2012, S. 28).

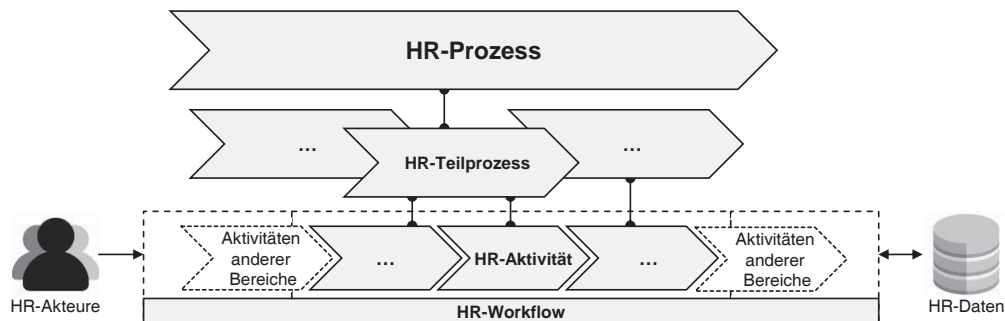


Abbildung 5: Konfiguration von HR-Prozessen

In Anlehnung an KLEIN (2012, S. 25) sowie TORNACK UND SCHUMANN (2013, S. 13) werden Personalmanagementprozesse in dieser Arbeit in die Prozesskategorien „Prozesse zum Steuern der Mitarbeiterbereitstellung“, „Prozesse zum Steuern der Mitarbeiterleistungsbereitschaft“ und „Querschnittsprozesse“ eingeteilt. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Kategorien sowie die darin enthaltenen Prozesse, die im Folgenden näher erläutert werden. Die dabei vorgenommene Unterteilung der HR-Prozesse sowie darin enthaltene Teilprozesse bzw. Funktionen und Aktivitäten erfolgt in Anlehnung an die Strukturen von KLEIN (2012, S. 30).

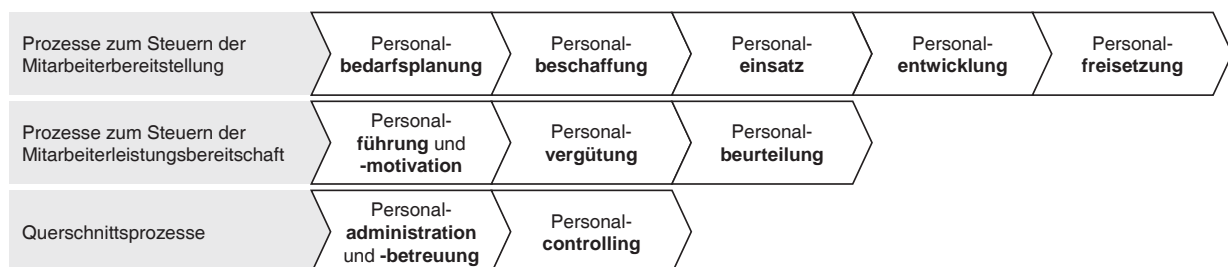


Abbildung 6: Übersicht Personalmanagementprozesse

Die Aktivitäten innerhalb der Personalmanagementprozesse werden von **HR-Akteuren** ausgeführt, welche in die Gruppen Personalwesen, Führungskräfte sowie sämtliche Mitarbeiter, die nicht zu den beiden erstgenannten Gruppen gehören, aufgeteilt werden (vgl. Holtbrügge 2010, S. 39; Hendrickson 2003, S. 382; Gaugler et al. 2004, S. 1623). Die Gruppen können je nach Aktivität sowohl Träger als auch Zielgruppe von HR-Aktivitäten sein (vgl. Böck 2002, S. 7). Das Personalwesen hat vor allem die Verantwortung über personalwirtschaftliche Kernaufgaben (vgl. Holtbrügge 2010, S. 55). Dazu zählen neben Verwaltungs- und Planungstätigkeiten bspw. auch Beratungs- und Betreuungsaktivitäten (vgl. Böck 2002, S. 8). Führungskräfte unterscheiden sich von anderen Mitarbeitern des Unternehmens dadurch, dass sie eine Weisungsbefugnis gegenüber anderen Mitarbeitern besitzen (vgl. Lieber 2007, S. 6) und haben im Personalmanagement die Verantwortung darüber, personalwirtschaftliche Ziele einzuhalten (vgl. Böck 2002, S. 8) und personalpolitische Entscheidungen durchzusetzen (vgl. Holtbrügge 2010, S. 45). Demnach sind Führungskräfte für die meisten Aktivitäten im Bereich der Personalführung verantwortlich (vgl. Jung 2011, S. 410). Mitarbeiter übernehmen im Rahmen des Personalmanagements



vor allem sich selbst betreffende Tätigkeiten, wie bspw. die Pflege der eigenen Stammdaten im Rahmen von Employee-Self-Service-Systemen (ESS; vgl. Marler et al. 2009, S. 327). Darüber hinaus haben Mitarbeiter in vielen Bereichen des Personalmanagements Mitbestimmungsrechte, die ihnen vom Gesetzgeber eingeräumt werden. Diese werden aber i. d. R. nicht durch die Mitarbeiter persönlich, sondern durch institutionelle Vertreter, wie bspw. Betriebsräte, wahrgenommen (vgl. Jung 2011, S. 85).⁴

Die innerhalb der HR-Aktivitäten verarbeiteten **HR-Daten** werden in personal- und organisationsorientierte Daten unterteilt (vgl. Drumm 2008, S. 157). Personalorientierte Daten enthalten Informationen, die direkt einer Person zugeordnet werden können, wie bspw. Stammdaten (vgl. Strohmeier 2008, S. 40). Organisationsorientierte Daten beinhalten Informationen über Positionen innerhalb des Unternehmens, wie bspw. Tätigkeits- oder Anforderungsprofile, sowie deren Einordnung in die Organisationsstruktur (vgl. Jung 2011, S. 658; Drumm 2008, S. 159).

Prozesse zum Steuern der Mitarbeiterbereitstellung

Prozesse zum Steuern der Mitarbeiterbereitstellung beeinflussen entweder die Quantität oder die Qualität der Mitarbeiter eines Unternehmens (vgl. Tornack/Schumann 2013, S. 13). Dabei lassen sich die HR-Prozesse Personalbedarfsplanung, -beschaffung, -einsatz, -entwicklung und -freisetzung identifizieren. Inhalt der **Personalbedarfsplanung**⁵ ist das Ermitteln des derzeitigen und zukünftigen Bedarfs an Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 102). Es werden vier Dimensionen des Personalbedarfs betrachtet: Quantität, Qualität (bspw. in Form von benötigten Kompetenzen), Ort sowie Zeitpunkt der auftretenden Personalbedarfe (vgl. Holtbrügge 2010, S. 96; Mathis/Jackson 2011, S. 146). Ziel der Personalbedarfsplanung ist es – neben dem reinen Feststellen des Ist-Zustandes (vgl. Drumm 2008, S. 239) – bereits frühzeitig auf zukünftige Beschäftigungsprobleme hinzuweisen, sodass HR-Maßnahmen eingeleitet werden können (bspw. in den Bereichen Personalentwicklung oder -freisetzung), um diesen Problemen entgegenzuwirken (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 103). Tabelle 4 fasst die Aktivitäten der Personalbedarfsplanung zusammen.

Personalbedarfsplanung	
Teilprozesse / Funktionen	Aktivitäten und Akteure
1.1 Bruttopersonalbedarf ermitteln	<ul style="list-style-type: none"> - Zukünftig benötigte Qualifikationen und Kompetenzen ermitteln (P, F) - Anzahl der zukünftig benötigten Mitarbeiter und Führungskräfte ermitteln (P, F) - Orte, Bereiche und Zeitpunkte für diese Bedarfe festhalten (P, F)
1.2 Personalbestand ermitteln	<ul style="list-style-type: none"> - Aktuellen Stellenbesetzungsplan erstellen (P) - Aktuelle Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter identifizieren (P, F)
1.3 Nettopersonalbedarf ermitteln	<ul style="list-style-type: none"> - Aktuellen Stellenbesetzungsplan mit zukünftigen Bedarfen abgleichen (P) - Aktuell vorhandene Qualifikationen und Kompetenzen mit zukünftigen Bedarfen abgleichen (P)
vgl. Stock-Homburg 2010, S. 106; Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 28; Jung 2011, S. 117	
P: Personalwesen F: Führungskräfte	

Tabelle 4: Aktivitäten der Personalbedarfsplanung

⁴ Weitere Akteure im Personalwesen sind Bewerber (vgl. Jung 2011, S. 153) und Alumni (vgl. Schindler/Liller 2011, S. 212), die jedoch nur in jeweils einem Prozess (Personalbeschaffung bzw. Personalfreisetzung) eine Rolle spielen.

⁵ Im englischen Sprachgebrauch werden hierfür die Begriffe „Workforce Planning“ oder „Human Resource Planning“ verwendet (vgl. bspw. Price 2011, S. 320; Mathis/Jackson 2011, S. 146).



Die **Personalbeschaffung**⁶ verfolgt das Ziel, im Rahmen der Personalbedarfsplanung identifizierte Unterdeckung durch das Beschaffen qualifizierter Mitarbeiter und Führungskräfte entgegenzuwirken (vgl. Holtbrügge 2010, S. 103). Neben den Aktivitäten der Personalbeschaffung im engeren Sinne (Anwerben, Auswählen und Einstellen passender Kandidaten) gehören hierzu auch Aufbau und Pflege des Unternehmensimages, mit dem Ziel, potenzielle Bewerber anzuziehen (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 141). In diesem Zusammenhang wird ebenfalls von Employer Branding (dem Aufbau einer Arbeitgebermarke; vgl. Forster et al. 2012, S. 280; Beck 2008, S. 28) oder Personalmarketing (vgl. Lukasczyk 2012, S. 11) gesprochen. Tabelle 5 fasst die Aktivitäten der Personalbeschaffung zusammen.

Personalbeschaffung	
Teilprozesse / Funktionen	Aktivitäten und Akteure
2.1 Unternehmensimage positionieren	<ul style="list-style-type: none"> - Recruiting-Veranstaltungen (bspw. Messen) organisieren und durchführen (P, F) - Image-Kampagnen (bspw. Werbemaßnahmen) organisieren und durchführen (P, F) - Über Unternehmen informieren (B)
2.2 Kandidaten anwerben	<ul style="list-style-type: none"> - Vakanzen sichten, Stellenprofile, -anforderungen und -anzeigen generieren (P, F) - Stellenanzeigen veröffentlichen (P) - Aktiv nach potenziellen Kandidaten suchen (P, F) - Nach Vakanzen suchen (B) - Bewerbungen vorbereiten und einreichen (B)
2.3 Kandidaten und Bewerbungen verwalten	<ul style="list-style-type: none"> - Eingegangene Bewerbungen sichten und auf Vollständigkeit prüfen (P, F) - Ggf. Kontakt mit Bewerbern aufnehmen (P, F) - Ggf. Kontakt mit Ansprechpartnern aufnehmen (B) - Bewerbungen aus Formalgründen aussortieren (P) - Bewerbungsunterlagen verwalten und für weitere Schritte zur Verfügung stellen (P)
2.4 Kandidaten auswählen	<ul style="list-style-type: none"> - Kandidatenbewertungen durchführen (P, F, B) - Kompetenzen der Kandidaten mit Stellenanforderungen abgleichen (P, F) - Auswahl geeigneter Kandidaten treffen (P, F) - Auswahl abstimmen (ggf. mit Mitbestimmungsgremien) (P, F, M) - Absagen und Einladungen für weitere Bewerbungsrunden versenden (P) - Zu interessanten Kandidaten Kontakt für ggf. zukünftige Bedarfe halten (P, F) - Zusage(n) versenden (P)
2.5 Kandidaten einstellen	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsverträge anfertigen (P) - Arbeitsverträge unterschreiben (B) - Einstellungsunterlagen einreichen (B) - Einstellungsunterlagen verwalten (P)
2.6 Kandidaten integrieren	<ul style="list-style-type: none"> - Fachliches Eingliedern der neuen Mitarbeiter (F, M) - Soziales Eingliedern der neuen Mitarbeiter (F, M) - Mitarbeiterdaten pflegen (P, M)
vgl. Stock-Homburg 2010, S. 124; Holtbrügge 2010, S. 104; Compton et al. 2009, S. 76; Snell 2006, S. 32	
P: Personalwesen F: Führungskräfte M: Mitarbeiter B: Bewerber	

Tabelle 5: Aktivitäten der Personalbeschaffung

Auf Seite des Unternehmens verfolgt der **Personaleinsatz** das Ziel, die Stellenbesetzungen zu optimieren (vgl. Bühner 2005, S. 122), während auf Seiten der Mitarbeiter die eigene Entwicklung innerhalb des Unternehmens im Vordergrund steht, bspw. im Rahmen einer Nachfolge- oder Karriereplanung (vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 439). Während bei der Nachfolgeplanung eine zukünftig vakante Stelle im

⁶ Im englischen Sprachgebrauch wird hierfür der Begriff „Recruiting“ verwendet (vgl. bspw. Gatewood et al. 2011, S. 304).