

Karlheinz Schwuchow/Joachim Gutmann (Hrsg.)

30. Auflage

# HR-Trends 2021

Strategie, Kultur, Big Data, Diversity

Über 100  
Management-  
Studien  
zum Download

human  
resources

HAUFE

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber .....	11
30 Jahre Personalarbeit: Was wurde erreicht? Was bleibt zu tun? .....	18
<i>Prof. Manfred Becker, Mainz</i>	
30 Jahre HR-Transformation – Zeit für (neue) Haltung! .....	28
<i>Prof. Dr. Volker Stein, Universität Siegen</i>	
<b>HR-STRATEGIE: Innovation und Transformation .....</b>	<b>39</b>
Einleitung .....	41
HR-Manager als Intrapreneure .....	45
<i>Dr. Bernhard Wach, Fachhochschule Bielefeld, Bielefeld</i>	
<i>Dr. Benjamin Krebs, Universität Paderborn, Paderborn</i>	
<i>Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Universität Paderborn, Paderborn</i>	
HR Steering Partner 2021 – das zukunftsorientierte Personalmanagement .....	56
<i>Prof. Dr. Gunther Olesch, Phoenix Contact GmbH &amp; Co.KG, Blomberg</i>	
HR-Strategien im digitalen Zeitalter .....	65
<i>Michael Ziegler, Total Deutschland GmbH, Berlin</i>	
Strategie und Führung – Schlüsselfaktoren für Unternehmenserfolg .....	73
<i>Dr. Michael Prochaska, ANDREAS STIHL AG &amp; Co. KG, Waiblingen</i>	
<i>Dennis Blöcher, ANDREAS STIHL AG &amp; Co. KG, Waiblingen</i>	
Mindset-Shift: Kern der agilen Transformation .....	84
<i>Dr. Sebastian Harrer, ING-DiBa AG, Frankfurt am Main</i>	
<i>Flavio Passaro, ING-DiBa AG, Frankfurt am Main</i>	
<i>Kathrin Lemmes, ING-DiBa AG, Frankfurt am Main</i>	
HR als Objekt und Akteur in der Transformation .....	94
<i>Dr. Thymian Bussemer, Volkswagen AG, Wolfsburg</i>	
<i>Svenja Looock-Ahrens, Volkswagen AG, Wolfsburg</i>	
<i>Elsa Szwiec, Volkswagen AG, Wolfsburg</i>	
Agilität – Chancen, Risiken und (Neben-)Wirkungen für HR .....	103
<i>Roman Schachtsiek, Vodafone West GmbH, Köln</i>	
<i>Felix Schumann, Vodafone NRW GmbH, Köln</i>	
Lernwandel als Treiber einer modernen Unternehmens- und Führungskultur .....	115
<i>Sven Haarhaus, VDM Metals Holding GmbH, Werdohl</i>	
Gesundheit und Wohlbefinden als Elemente der Nachhaltigkeit .....	126
<i>Kerstin Rücker, Eckes-Granini Group GmbH, Nieder-Olm</i>	
Zwischen Tradition und Moderne – Familienunternehmen im Wandel .....	137
<i>Corinna Schittenhelm, Schaeffler AG, Herzogenaurach</i>	
<i>Dr. Helen Schropp, Schaeffler AG, Herzogenaurach</i>	
Literaturtipps .....	149
Internetlinks .....	156
Studien .....	157

<b>HR-KULTUR: Führung &amp; Verantwortung</b> .....	161
Einleitung .....	163
New Leadership für die neue Arbeitswelt .....	167
<i>Dr. Sigrid Endres, FernUniversität, Hagen</i>	
<i>Prof. Dr. Jürgen Weibler, FernUniversität, Hagen</i>	
Führung und Organisation neu denken .....	178
<i>Jan Vonhöne, Pfalzwerke AG, Ludwigshafen</i>	
<i>Andrea Vollweiler, Pfalzwerke AG, Ludwigshafen</i>	
Führung im Wandel – Wandel von Führung .....	186
<i>Irma Amrehn, Leiterin Personal, Knauf Gips KG, Iphofen</i>	
Führung in der VUCA-Welt .....	198
<i>Oliver Maassen, TRUMPF Gruppe, Ditzingen</i>	
<i>Maren Bürstner, TRUMPF Gruppe, Ditzingen</i>	
Mit New Learning und New Leadership zur Lernenden Organisation .....	209
<i>Dorit Schalansky, Ottobock SE &amp; Co. KGaA, Duderstadt</i>	
<i>Martina Pumpat, Ottobock SE &amp; Co. KGaA, Berlin</i>	
<i>Caroline Göbel, Ottobock SE &amp; Co. KGaA, Duderstadt</i>	
Die neue Führungskraft .....	220
<i>Hildrun Brendler, Schöffel Sportbekleidung GmbH, Schwabmünchen</i>	
<i>Jan Hülbig, Oui Gruppe GmbH &amp; Co. KG, München</i>	
Nachhaltige Personalarbeit .....	231
<i>Prof. Dr. Rupert Felder, Heidelberger Druckmaschinen AG, Heidelberg</i>	
New Work mit Asterix, Obelix und Frederic Laloux .....	239
<i>Oliver Herrmann, Deutsche Telekom AG, Bonn</i>	
Unternehmenskultur wird wertvoller .....	248
<i>Karen Walkenhorst, Techniker Krankenkasse, Hamburg</i>	
Die neue Führungskultur – angstfrei und stärkenfokussiert .....	258
<i>Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow, Hochschule Bremen</i>	
Literaturtipps .....	267
Internetlinks .....	273
Studien .....	274

<b>HR-BIG DATA: Künstliche Intelligenz &amp; Arbeit 4.0</b> .....	277
Einleitung .....	279
Personalentwicklung im Zeitalter von Smart Machines .....	283
<i>Dr. Christoph Meier, Universität St. Gallen</i>	
<i>Prof. Dr. Sabine Seufert, Universität St. Gallen</i>	
Digital Human Resources im Praxistest .....	294
<i>Dr. Katharina Herrmann, Hubert Burda Media, München</i>	
Digitale Wandel und Arbeit 2030 – #HRneudenken .....	302
<i>Julia Bangerth, DATEV eG, Nürnberg</i>	
Künstliche Intelligenz in HR – Chance oder Risiko? .....	314
<i>Nora Schoenthal, DSM Group, Heerlen</i>	
<i>Frank Gierschmann, hkp Deutschland GmbH, Frankfurt am Main</i>	
<i>Luisa Schneider, hkp Deutschland GmbH, Frankfurt am Main</i>	
Digitale Transformation in der beruflichen Bildung .....	325
<i>Stefan F. Dietl, Festo Didactic SE, Denkendorf</i>	
Talentmanagement vor neuen Herausforderungen .....	336
<i>Jennifer Weihs, Fresenius SE &amp; Co. KGaA, Bad Homburg</i>	
<i>Thomas Faltin, Korn Ferry GmbH, Frankfurt am Main</i>	
Career und Competency Management in der Praxis .....	345
<i>Dieter Kern, Mercer Deutschland GmbH, München</i>	
<i>Tabea Wältermann, Mercer Deutschland GmbH, München</i>	
Spielend motivieren: Die Anwendung von Spielelementen zur Verhaltensänderung ....	355
<i>Prof. Dr. Laila Maija Hofmann, Technische Hochschule Nürnberg</i>	
<i>Georg Simon Ohm, Nürnberg</i>	
<i>Benjamin Löhner, Forschungsprojekt EMPAMOS, Nürnberg</i>	
<i>Prof. Dr. Thomas Voit, Technische Hochschule Nürnberg</i>	
<i>Georg Simon Ohm, Nürnberg</i>	
Future of Work – Wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus? .....	366
<i>Prof. Dr. Stephan Fischer, Hochschule Pforzheim</i>	
<i>Sabrina Matt, Herbstreith &amp; Fox GmbH &amp; Co. KG, Neuenbürg</i>	
<i>Prof. Dr. Cathrin Eireiner, Hochschule Pforzheim</i>	
Literaturtipps .....	377
Internetlinks .....	383
Studien .....	384

<b>HR-DIVERSITY: Gender &amp; Demografie</b> .....	387
Einleitung .....	389
Diversity und Chancengleichheit – Herausforderung und Chance .....	393
<i>Prof. Dr. Jutta Rump, Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft, Ludwigshafen</i>	
<i>Silke Eilers, Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft, Ludwigshafen</i>	
Erfolgsfaktor Diversity Management .....	403
<i>Dr. Ariane Reinhart, Continental AG, Hannover</i>	
<i>Dr. Martina Michel, Continental AG, Hannover</i>	
Vielfalt gestalten .....	413
<i>Marion Rövekamp, EWE AG, Oldenburg</i>	
Diversity & Inclusion als Element der Unternehmensstrategie .....	422
<i>Simon Seebass, HP Deutschland GmbH, Ratingen</i>	
<i>Svenja Ebbighausen, HP Deutschland GmbH, Ratingen</i>	
Schlüssel zur Innovation: Diverse Mitarbeiter und inklusive Kulturen .....	431
<i>Marion Devine, The Conference Board, Brüssel</i>	
<i>Dr. Rebecca Ray, The Conference Board, New York</i>	
Gender Diversity – Ein Wertbeitrag für Zukunftsfähigkeit .....	443
<i>Claudia Grusemann-Schmidt, Evonik Industries AG, Essen</i>	
<i>Dr. Andrea Hohmeyer, Evonik Industries AG, Essen</i>	
Mehr Diversity wagen – Maßnahmen und Wirkungen .....	453
<i>Dr. Christoph Bertram, Bayer AG, Berlin</i>	
<i>Dr. Daniela Grohmann, Bayer AG, Berlin</i>	
Mit allen Generationen in die Zukunft .....	461
<i>Sonja Lambert, AOK Hessen, Offenbach</i>	
Wie Vielfalt Unternehmen bereichert: fünf Erfolgsfaktoren .....	470
<i>Martin Seiler, Deutsche Bahn AG, Berlin</i>	
Personalarbeit im demografischen Wandel .....	479
<i>Oliver Büdel, Leiter Personal, DZ Privatbank S.A., Luxemburg</i>	
<i>Elisabeth Endres, DZ Privatbank S.A., Luxemburg</i>	
Later Life Workplace Index – Demografie-Management für Organisationen .....	490
<i>Prof. Dr. Jürgen Deller, Leuphana Universität Lüneburg</i>	
<i>Dr. Anne M. Wöhrmann, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeits- medizin (BAuA), Dortmund</i>	
<i>Max Wilckens, Leuphana Universität Lüneburg</i>	
<i>Julia Finsel, Leuphana Universität Lüneburg</i>	
Literaturtipps .....	501
Internetlinks .....	507
Studien .....	508
Stichwortverzeichnis .....	510

---

## Vorwort der Herausgeber



**Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow**, Center for International Management Studies, Hochschule Bremen



**Joachim Gutmann**, GLC Glücksburg Consulting AG, Hamburg

### 30 Jahre: Ein Blick zurück – viele Schritte nach vorn

Tempora mutantur, nos et mutamur in illis (»Die Zeiten ändern sich, und wir ändern uns in ihnen«). Dieser auf Ovid zurückgeführte Hexameter ist nur eines von zahllosen Sprichwörtern und Aphorismen, die sich mal pessimistisch, mal humorig (Wilhelm Busch: »Eins, zwei, drei! Im Sauseschritt, läuft die Zeit; wir laufen mit.«) mit der Vergänglichkeit und dem Wandel der Zeit beschäftigen. Dass sich die Zeiten ändern und wir uns in ihnen, wollte wohl auch heute kaum jemand bestreiten. Er würde vielleicht nur hinzufügen wollen: Immer schneller. Und in der Tat ist in einer Zeit – Wende des 20. zum 21. Jahrhundert – die sich nicht weniger als den Quantensprung von der industriellen (Arbeit 3.0) zur digitalen (Arbeit 4.0) Produktion auf die gesellschaftlichen Fahnen geschrieben hat, der Wandel fast schon eine Konstante. Da sind dann 30 Jahre eine sehr lange Zeit.

#### Start im Handelsblatt-Verlag

1990 – also vor 30 Jahren – wurde die erste Ausgabe »Jahrbuch Weiterbildung 1991« im Handelsblatt Verlag, Düsseldorf, veröffentlicht (der damals mehrere Jahrbücher erfolgreich editierte). Im Untertitel wurde der Inhalt noch weiter eingegrenzt: »Managementweiterbildung – Weiterbildungsmanagement«. Damals steckte die Digitalisierung noch in den Kinderschuhen. Das Internet war etwas für Insider, die betriebliche Weiterbildung erfolgte primär im Seminarkontext. Dementsprechend waren auch Seminartage der Maßstab aller Dinge, wenn es um das Weiterbildungsengagement eines Unternehmens ging.

Aber schon im Vorwort wird das Tor wieder weit geöffnet. Alle Buzzwords, mit denen man auch heute eine Fachpublikation dieser Couleur einleiten würde, sind vertreten: »Mitarbeiterpotenzial«, »kritischer Erfolgsfaktor«, »dynamische Marktbedingungen«, »demografische Entwicklung«, »Qualifizierungsbedarf«, »enge Verknüpfung von HR- und Unternehmensstrategie«.

Herausgegeben wurde das Jahrbuch von Karlheinz Schwuchow, damals tätig beim Universitätsseminar der Wirtschaft Schloss Gracht (der heutigen European School of Management and Technology, nicht mehr in Schloss Gracht). Um es im Markt zu etablieren und kräftig bewerben zu können, wurden ihm die beiden Redaktionsleiter Hans-Peter-Scherer (Management Wissen) und Joachim Gutmann (Handelsblatt-KARRIERE) als Mit-Herausgeber zur Seite gestellt.

In komprimierter Form wurden von 60 führenden Experten aus Wirtschaft, Hochschule und Politik Perspektiven und Trends der Weiterbildung dargestellt, wurden erprobte Personalentwicklungskonzepte und neueste Forschungsergebnisse vermittelt. Die Beiträge gingen dabei über den engen Bereich der Weiterbildung hinaus. Neben Methoden und Konzepten der Weiterbildung, der Qualifizierungsplanung und dem Bildungscontrolling wurden auch strategische Aspekte von Personalentwicklung und Personalmanagement thematisiert. Zahlreiche Serviceinformationen rundeten das Angebot ab, darunter Kurzrezensionen, Kurzdarstellungen internationaler Weiterbildungsanbieter und eine Übersicht personalwirtschaftlich ausgerichteter Lehrstühle mit deren Arbeitsschwerpunkten, Forschungsvorhaben, Publikationen, Dissertationen und Diplomarbeiten. Und das Jahrbuch enthielt Werbung!

Die Etablierung am Markt gelang. In den folgenden Jahren bis zum Jahrbuch 1995 änderte sich wenig: die Arbeitgeber der Herausgeber wechselten, ebenso die Farbe der ein »W« darstellenden Fieberkurve auf dem Cover, aber das Grundkonzept blieb. Im Oktober 1994 verstarb Hans-Peter Scherer (zuletzt Ressortleiter Management und Karriere bei der »Wirtschaftswoche«) im Alter von nur 50 Jahren. Er wurde nicht ersetzt; das Jahrbuch nunmehr von Schwuchow/Gutmann herausgegeben. 1997 erhielt es ein neues Layout und beschäftigte sogar einen eigenen Karikaturisten – aber sein Ende war nah, als der Handelsblatt-Verlag die Herausgabe von Jahrbüchern überraschend einstellte und dieses Geschäftsfeld aufgab.

### **Wechsel zum Luchterhand Fachverlag**

Die Herausgeber mussten also eine neue »Heimat« für ihr Objekt finden, und fanden sie im Luchterhand Fachverlag, angedockt an die damals noch mit Redaktionssitz in Kriftel von Reiner Straub als Chefredakteur verantwortete Zeitschrift »Personalwirtschaft«.

Aus dem »Jahrbuch Weiterbildung« wurde das »Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung«, das Format wurde von »größer DIN-A4« auf »geringfügig kleiner DIN-A4« geändert, der Jahreszahl-Appendix auf ein Doppeljahr (1998/1999) erweitert (um die fortwährende Irritation zu beseitigen, nach der das Publikationsjahr immer ein anderes war als das auf dem Titel genannte), der Serviceteil deutlich erweitert. Er präsentierte nun auch personalwirtschaftlich ausgerichtete Kontaktstudiengänge,

Internet-Ressourcen für Weiterbildung, ein umfangreiches Glossar und Software-Programme für die Weiterbildung.

Wichtiger war die inhaltliche Erweiterung: An der Schwelle zum 21. Jahrhundert rückte der gesamte Prozess der Mitarbeiterentwicklung ebenso in den Mittelpunkt wie das Wissens- und Kompetenzmanagement. E-Learning und Multimedia, Aktionslernen und Mentoring wurden ebenso Bestandteil des Themenportfolios wie Leadership und Performance Management. Und erstmals enthielt dieses Jahrbuch einen Abschnitt, der mit der American Society for Training and Development (ASTD) gestaltet wurde. Er informierte über internationale Trends, »um den deutschen Horizont der Personalentwicklung kontinuierlich zu erweitern«. So ging es weitgehend unverändert (von den Arbeitgeberwechseln der Herausgeber abgesehen) bis zur 11. Ausgabe des Jahrbuchs 2001/2002. Mehr als Drittel des heutigen Weges war zurückgelegt.

Der erneute Format- und Layoutwechsel 2003, mit dem der Handbuch-Charakter unterstrichen werden sollte (und das Buch auch für den Buchhandel regalfähig wurde), war nicht nur ein Zurück zum alten Jahres-Appendix (weil die angegebenen zwei Jahre auch für Irritationen sorgten, nur für andere), sondern brachte auch eine technische Innovation, die 1991 noch nicht möglich war: Der Serviceteil erschien überwiegend auf einer dem Buch beigelegten CD-Rom mit Suchfunktion.

2005 (nach nunmehr 15 Jahren auf dem Markt) erweiterte das Jahrbuch erneut sein inhaltliches Spektrum. Es hieß nun »Jahrbuch Personalentwicklung« plus Jahreszahl und führte den Untertitel »Ausbildung, Weiterbildung, Management Development«. Grund dafür war die Integration des bis dahin im Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst von Dr. h. c. Günter Cramer herausgegebenen Jahrbuchs »Ausbildungspraxis«. Der betrieblichen Ausbildungspraxis widmete sich das Jahrbuch nunmehr mit einem eigenen Kapitel, auch um die Basis der eigenen Leserschaft zu erweitern. Bei dieser Ausrichtung blieb es bis 2012, abgesehen von einem auf dem Cover visualisierten jährlich wechselnden Themenspecial und der (rückblickend gesehen) Anekdote, dass das Jahr 2012 einmalig »Trendbuch Personalentwicklung 2012« hieß.

### **Wechsel zur Haufe Group**

Es war kein gutes Omen. Denn der Luchterhand-Verlag (mittlerweile auch mit der von Jürgen Scholl geleiteten Redaktion der »Personalwirtschaft« in Köln ansässig) wollte das Jahrbuch nicht weiter editieren. Den erneut heimatlos gewordenen Herausgebern gelang es aber ohne große zeitliche Verzögerung, die Haufe Group mit ihrer Publishing-Sparte in Planegg/München für eine Veröffentlichung zu interessieren: Ein neues Format, neues Layout, neue Untertitel (»Themen, Trends, Best Practices«) und eine technische Innovation waren die unmittelbaren Folgen: Insgesamt 70 aktuelle Managementstudien standen dem Leser online, auf einer speziell eingerichteten Internetseite, zur Verfügung. Haufe führte das Jahrbuch bis 2017 unter dem gewohnten Titel fort.



Insgesamt prägten aber mittlerweile nicht nur die Personalentwicklung und Mitarbeiterqualifizierung, sondern in zunehmendem Maße auch Personalmanagement- und Managementthemen die inhaltliche Ausrichtung dieses Buches. Ob es die Rolle des Personalmanagements im Prozess der Internationalisierung, die Wertschöpfung durch Personalentwicklung oder die Steigerung des Unternehmenswertes durch Human Resources Management war – durch jährlich wechselnde inhaltliche Schwerpunktsetzungen wurden nahezu alle Bereiche des Personalmanagements abgedeckt.

### **Aus dem »Jahrbuch« wird HR-Trends**

Herausgeber und Verlag waren sich aber einig, dass der Titel »Jahrbuch Personalentwicklung« diese inhaltliche Entwicklung und Erweiterung nicht mehr hinreichend widerspiegelte. Zum Erscheinungsjahr 2018 wurde er darum in »HR-Trends« (plus Jahreszahl und wechselnde Untertitel) geändert. Gegliedert ist das Buch nunmehr in insgesamt vier Kapitel mit jährlich wechselnden inhaltlichen Schwerpunktsetzungen, die von den Herausgebern kommentiert und um zusätzliche Hinweise ergänzt werden. Die bewährte Fokussierung auf aktuelle Best Practices aus Unternehmen und Perspektiven aus der Wissenschaft blieb dabei unverändert erhalten, ebenso der Serviceteil mit Literaturhinweisen auf relevante Neuerscheinungen, weiterführende Internetlinks und Adressen sowie die online abrufbaren aktuellen nationalen und internationalen Managementstudien.

30 Jahre Jahrbuch/HR-Trends, 30 Jahre auf einem Markt, der es mit dem gedruckten Buch nicht wirklich gut meint. 30 Jahre, in denen die fortschreitende Digitalisierung sowohl die Produktion (getipptes Manuskript, Floppy Disk, CD, Online-Dokument), die Kommunikation mit Autoren und Verlag (Brief, Fax, Mail, Down- und Upload), die Formate (Print, E-Book) und die Vermarktung (Buchhandel, Online-Plattformen, Social Media) entscheidend verändert haben. Aber ein unveränderter Anspruch: Wegweiser für die Zukunft sein zu wollen.

## **HR-Trends 2021 – Personalarbeit vor neuen Herausforderungen**

Als die redaktionelle Planung der Ausgabe 2021 im Januar 2020 begann, war noch nicht abzusehen, welchen Verlauf das Jahr nehmen würde. Einzelne Facetten der Disruption und deren Auswirkungen auf das Personalmanagement sind auch in den Vorjahren regelmäßig beleuchtet worden. Nun aber trifft die aktuelle Krise nahezu alle HR-Bereiche.

An den für HR-Trends 2021 ursprünglich vorgesehenen Themenschwerpunkten – Strategie, Kultur, Big Data und Diversity – hat sich daher nichts geändert. Nur die inhaltliche Fokussierung der einzelnen Beiträge spiegelt die vielfältigen Implikationen von COVID-19 in umfassender Weise wider. Dabei wird deutlich, wo die aktuelle Situation

Entwicklungstrends beschleunigt und wo sie diese bremst. Nicht allein die digitale Dimension, sondern auch ökonomische, soziale und kulturelle Aspekte spielen hier eine entscheidende Rolle.

Mit dem ersten Kapitel »HR-STRATEGIE: Innovation & Transformation« schaffen wir einen konzeptionellen Rahmen für die künftige Ausrichtung der Personalarbeit, die Positionierung des HR-Bereiches jenseits des HR-Business-Partner-Modells und dessen Erfolgsbeitrag im Kontext digitaler Geschäftsmodelle und agiler Unternehmenskonzepte.

Führung und Zusammenarbeit in der neuen Arbeitswelt und die damit verbundenen kulturellen Implikationen bilden den Kern des zweiten Kapitels »HR-KULTUR: Führung & Verantwortung«, das neben dem Wandel im Rollenverständnis der Führungskraft auch die immer stärker an Bedeutung gewinnenden Facetten von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung in der Personalführung beleuchtet.

Die Arbeitswelt der Zukunft und die Möglichkeiten sowie Grenzen der Digitalisierung sind Gegenstand vom dritten Kapitel »HR-BIG DATA: Künstliche Intelligenz & Arbeit 4.0«. Was vor kurzem noch als Science Fiction anmutete, hält heute bereits Einzug in die Personalarbeit, eröffnet ungeahnte Möglichkeiten und Perspektiven, erzeugt gleichzeitig aber auch vielfältige und nicht immer offensichtliche Herausforderungen.

Die neben der Digitalisierung und Globalisierung wichtigste Aufgabe für das Personal- und Unternehmensmanagement steht im Mittelpunkt des vierten Kapitels »HR-DIVERSITY: Gender & Demografie«. Es beleuchtet die strategische Relevanz von Diversität und Inklusion sowie die damit verbundenen Handlungsfelder, wenn es um die Nutzung der Potenziale aller Mitarbeiter eines Unternehmens geht.

#### **HR-Best Practices – Praxiserprobt und wissenschaftlich fundiert**

Alle 42 Beiträge dieses Buches sind im Kontext der aktuellen Situation verfasst worden. Sie vermitteln Best Practice-Beispiele aus 31 Unternehmen sowie wegweisende Erkenntnisse aus Wissenschaft und Beratung, ergänzt durch einen umfassenden Serviceteil im Buch beziehungsweise auf der begleitenden Website mit jeweils mehr als 100 Hinweisen auf thematisch relevante Neuerscheinungen, Internetlinks und HR-Dienstleister sowie 140 nationale und internationale Managementstudien und HR-Dienstleister.

Unser Dank gilt in ganz besonderem Maße den 77 Autoren, die zur Realisierung dieser Buchausgabe beigetragen haben. Ebenso den Mitarbeitern der Haufe Group, insbesondere Heiner Huss, Jürgen Fischer und Carsten Zeller, sowie unserer Korrektorin Doreen Rinke.

Im Verlauf der letzten 30 Jahre haben über 1.500 Autoren an dem Buch mitgewirkt. Ihnen gilt unser Dank genau wie all denen, die uns über viele Jahre fachlich wie persönlich unterstützt und immer dazu beigetragen haben, dass das Buch stets pünktlich erscheinen konnte. Eine ausführliche Danksagung würde mehr als einen weiteren Band füllen.

Drei für uns seit der Erstausgabe 1991 wichtige Wegbegleiter sind Prof. Dr. Manfred Becker, Prof. Dr. Christian Scholz und Prof. Dr. Gunther Olesch. Wir freuen uns daher sehr, dass Manfred Becker für HR-Trends 2021 einen einleitenden Rück- und Ausblick verfasst hat. Aufgrund seines plötzlichen Todes am 4. Oktober 2019 war es Christian Scholz nicht mehr möglich, wie geplant an dieser Ausgabe mitzuwirken. Dankenswerterweise knüpft sein langjähriger Mitarbeiter und Freund Prof. Dr. Volker Stein in einem einleitenden Beitrag an dessen Arbeiten an, die ihn in besonderer Weise als Vor- und Querdenker für HR-Trends ausgezeichnet haben. Mit Gunther Olesch schreibt einer der profiliertesten Vertreter aus der Unternehmenspraxis im ersten Kapitel dieses Buches ein HR-Konzept fort, das es vor 30 Jahren noch nicht gab: den HR-Business-Partner, begründet von Dave Ulrich im Jahr 1996.

Wir hoffen, dass auch die vorliegende 30. Ausgabe unseren Lesern vielfältige Impulse und nachhaltige Next Practices für ihre Arbeit vermitteln wird.

Karlheinz Schwuchow      Joachim Gutmann

## Hinweise zu den Herausgebern

### **Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow**

Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow ist seit 1999 Inhaber der Professur für Internationales Management an der Hochschule Bremen und leitet das CIMS Center for International Management Studies. Nach dem BWL-Studium und einem MBA-Studium in den USA arbeitete er von 1985 bis 1991 am USW Universitätsseminar der Wirtschaft, Schloss Gracht. Anschließend war er in der Management- und Strategieberatung tätig und baute als Gründungsgeschäftsführer das Center for Financial Studies in Frankfurt/Main auf. Von 2001 bis 2004 war Professor Schwuchow Geschäftsführer der GISMA Business School in Hannover, 2010/2011 Dean der LIMAK Austrian Business School in Linz.

#### **Kontaktdaten:**

Hochschule Bremen, Center for International Management Studies, Werderstraße 73, 28199 Bremen, Tel.: +49 (0)421 59 05 42 06, Mail: karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de, Internet: www.cims.hs-bremen.de

### **Joachim Gutmann**

Joachim Gutmann begann seine berufliche Tätigkeit als Abteilungsleiter Betreuungsdienste/ Öffentlichkeitsarbeit im Studentenwerk Berlin (1975 bis 1979) und ging anschließend als Geschäftsführer zum World University Service nach Bonn (1980 bis 1982). Von 1983 bis 1989 arbeitete er als freier Journalist in Bonn. 1990 wechselte er als leitender Redakteur zum Handelsblatt nach Düsseldorf. Von 1993 bis 1999 war er als Leiter Unternehmenskommunikation bei Kienbaum Consultants International tätig. Von 2000 bis 2014 war er Vorstand, derzeit ist er Senior Consultant bei der GLC Glücksburg Consulting AG.

#### **Kontaktdaten:**

GLC Glücksburg Consulting AG, Albert-Einstein-Ring 5, 22761 Hamburg, Tel.: +49 (0)172 91 14 49 2, Mail: jgutmann@glc-group.com, Internet: www.glc-group.com