

# Wege aus der ewigen

## Die Rolle der Personalfunktion im Unternehmen –

Die Personalabteilungen (synonym: „Personalfunktion“, „HR-Funktion“, „HR“) vieler Organisationen befinden sich seit geraumer Zeit in einer Phase der Selbstfindung. Um die Jahrtausendwende herum wurden großflächige Restrukturierungen mit dem Ziel einer Verschlinkung, Effizienzsteigerung und stärkeren strategischen Ausrichtung durchgeführt, die sich an Konzepten des HR-Vordenkers Dave Ulrich orientierten. In der Mehrzahl der Fälle scheint dies nicht den erhofften Erfolg gehabt zu haben. Von außen wird HR zunehmend ungnädig der Spiegel vorgehalten: „Jetzt reicht’s!“ titelte der Harvard Business Manager 2015 und bescheinigte den Personalabteilungen Langsamkeit, Bürokratismus und Geschäftsferne. Ähnliche Fundamentalkritiken lieferten zuvor Zeitschriften wie das Manager Magazin und Bücher wie „Die Akte Personal“. Welche Strukturen und Aufgaben prägen die Personalfunktion der Zukunft? Welche Bedeutung hat sie in modernen Organisationen überhaupt noch? Der Autor zeichnet die Argumentationslinien nach und regt Veränderungen an. →

### DER AUTOR

**PROF. DR. BORIS KAEHLER** ►  
lehrt Personalmanagement an der  
Hochschule für Technik und  
Wirtschaft (HTW) Berlin und ist  
Gründer der Strategieberatung  
goodHR.



# Strategiediskussion

Grundsatzfragen und aktuelle Herausforderungen



**E**in großer Teil der HR-Diskussion kreist seit vielen Jahren um die mangelnde strategische Bedeutung der Personalfunktion. Im Einzelnen wird thematisiert, ob die Personalfunktion überhaupt strategisch arbeiten will (eher ja), ob sie es auch kann (eher nein), ob ihre internen Partner dies wollen (teils/teils), ob es in der Praxis tatsächlich stattfindet (teils/teils) und ob es im Geschäftsinteresse inhaltlich angezeigt wäre (überwiegend ja).

Ganz abgesehen davon, dass derartige Fragen eigentlich nur in Bezug auf ein konkretes Unternehmen Sinn ergeben, krankt die Diskussion an einer völlig unspezifischen Verwendung des Strategiebegriffs, der je nach Lesart fast alle Grundsatzzfragen des Personalmanagements einschließt. So werden darunter zum Beispiel oft die grundlegenden normativen Festlegungen in Bezug auf Personalführung (also das normative HR-Modell im Sinne einer Meta-Führungsstruktur oder Verfassung der Personalarbeit), die HR-Aufbaustrukturen oder die interne Positionierung der Personalabteilung abgehandelt. Entscheidend ist hier die Erkenntnis, dass eine noch so professionelle Auseinandersetzung mit diesen wichtigen Fragen kein Ersatz für die eigentliche Personalstrategie sein kann.

#### VIER MERKMALE WIRKSAMER STRATEGIEN

Darunter wird hier die personalstrategische Steuerung verstanden, die aus der geschäftsperiodenbezogenen Planung und Kontrolle aller Personalaktivitäten besteht (Kaehler 2015). Es geht also um die Festlegung mittel- und langfristiger Ziele der Personalarbeit, um die Ausarbeitung von Plänen zur Erreichung dieser Ziele und das laufende Controlling der Zielerreichung. Der Begriff der Personalstrategie bezeichnet hier streng genommen nur den Gesamtplan zur Zielerreichung, wird aber oft auch für die Steuerungsaktivität als Ganzes benutzt.

Wirksame Personalstrategien haben vier Charakteristika: Sie sind erstens Richtschnur aller (also nicht nur ausgewählter) Personalmaßnahmen, sind zweitens an den Kontext angepasst („Strategic Fit“), berücksichtigen drittens Planungsunsicherheiten und decken viertens alle drei potenziellen Zieldimensionen ab (nämlich die periodenbezogenen Arbeitsergebnisse/-kosten, die langfristigen-strukturellen Arbeitsergebnisse

mot aus dem Vorstandsumfeld der Post – die Personalstrategie sei zu wichtig, um sie HR zu überlassen – hat insofern einen richtigen Kern. Wie bei allen anderen Personalaufgaben, müssen Personaler theoretisch noch nicht einmal beteiligt sein, es geht auch ohne sie. Dies gilt auch für den heiligen Gral der Strategiediskussion, die Mitwirkung der Personaler an geschäftsstrategischen Entscheidungen („HR at the table“). Wichtig



Führt beispielsweise die Sixt SE ein neues Active Sourcing ein, so werden ganz selbstverständlich Basis die Kontaktkanäle zu vergleichen und die Rekrutierung immer weiter zu optimieren.

se/-kosten und die sonstigen, nicht ergebnisbezogenen Stakeholder-Interessen).

Freilich müssen Personalstrategien weder gut noch explizit sein, sondern lassen sich nach Henry Mintzberg als „Muster in einem Strom von Entscheidungen“ verstehen, was neben regelrechten Plänen auch emergente, implizite und iterative Vorgehensweisen einschließt. So gesehen verfügt jede Organisation und Organisationseinheit über eine Personalstrategie, und sei es eine dysfunktionale oder chaotische. Die Verschriftlichung der Strategie, wie sie zum Beispiel vom Bundesverband der Personalmanager empfohlen wird, lässt solche Mängel klarer zutage treten.

#### HR-STRATEGIE OHNE HR?

Auch wenn es manchem nicht gefallen mag: Die Personalstrategie machen Personaler weder auf Ebene des Gesamtunternehmens noch auf Team- oder Abteilungsebene allein. Das von Scholz kolportierte Bon-

ist, dass die Charakteristika und Befindlichkeiten der Belegschaft, die Arbeitsmarktgegebenheiten sowie die Beschaffenheit und die Möglichkeiten der Personalprozesse in geschäftsstrategische Entscheidungen einfließen – wer sie einbringt, ist zweitrangig und letztlich eine Frage des organisations-spezifischen HR-Modells.

Mikropolitisch geschickte Personaler erkennen dies und formulieren ihren Wunsch nach strategischer Teilhabe nicht so selbstbezogen, penetrant und hysterisch, wie es die ehemalige Netflix-Personalchefin Patty McCord in einem Videovortrag böse karikiert. Vielmehr betonen sie zunächst einmal die (akteursunabhängige) Notwendigkeit der personalstrategischen Arbeit und vertreten ein überzeugendes, klar strukturiertes Strategiemodell. Daran anknüpfend lässt sich mit guten Erfolgsaussichten die Eignung der HR-Funktion zum hauptverantwortlichen HR-Strategiedienstleister propagieren, denn natürlich ist sie dafür prädestiniert.

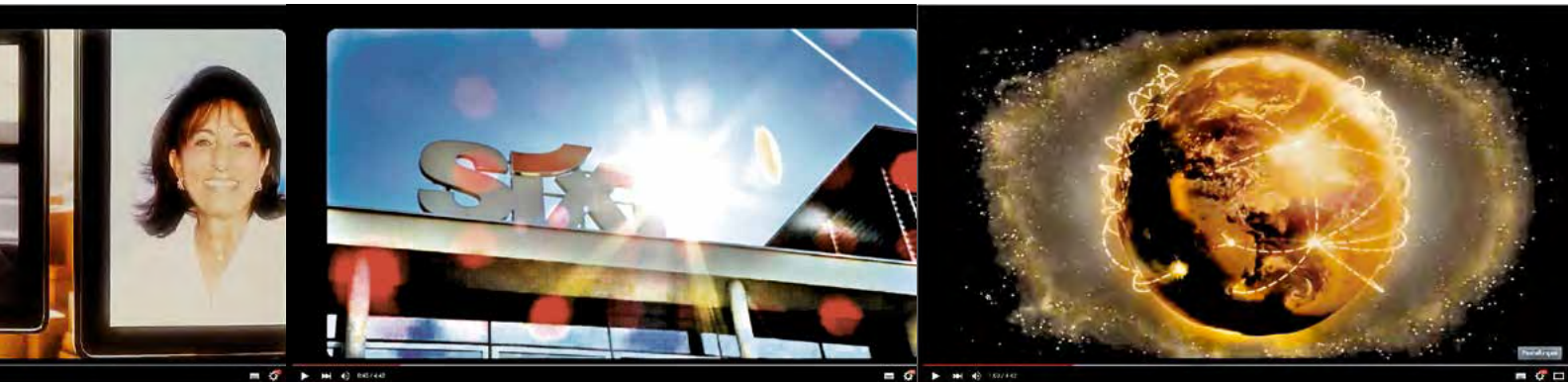
## AUFGABENVERLAGERUNG UND VIRTUALISIERUNG

Befeuert durch aktuelle Management-trends wie Flexibilisierung, Demokratisierung und Digitalisierung besteht weltweit die Tendenz, Personalaufgaben von der Personalabteilung auf andere Akteure, insbesondere Linienführungskräfte und externe Dienstleister, zu verlagern. Vor dem Hintergrund zuneh-

## HR ALS BEITRAGSORIENTIERTER DIENSTLEISTER

Personalmanagement ist kein Selbstzweck, sondern ein wesentlicher Teil der Unternehmensführung („General Management“). Entsprechend ist es mit Blick auf seine Beiträge zum Organisationszweck und Geschäftserfolg auszurichten. Einer der Hauptvorwürfe an die Adresse der Personal-

len erdenklichen Auswüchsen Vorschub. Vielmehr muss der Geschäftsbezug auf allen Aktivitätsfeldern des Personalmanagements klar erkennbar sein. Sämtliche Personalmaßnahmen und -instrumente – von Einstellungsprozessen über Mitarbeitergespräche bis zu Trennungspraktiken – sind nicht etwa daran auszurichten, ob sie der Personalfunktion Erleichterungen bringen, sondern ob sie den Geschäftserfolg begünstigen.



die Antwortquoten, Selbstselektionseffekte, Prozesszeiten und Placement-Erfolge erhoben, um auf dieser

mend schärferer Kritik an HR und erhoffter Einsparpotenziale sprechen manche Managementexperten der HR-Funktion sogar per se die Existenzberechtigung ab und schlagen vor, sie komplett aufzulösen und eventuell verbliebene Hauptberufler in die Betreuungsbereiche zu verlagern – ein Konzept, das bereits Mitte der 1990er-Jahre unter der Bezeichnung „virtuelle Personalabteilung“ diskutiert wurde. Christian Scholz von der Universität des Saarlandes sagt: „[...] jedes Unternehmen braucht gute Personalarbeit. Aber braucht jedes Unternehmen eine Personalabteilung? Sicher nicht – und es wird auch keine Garantie zum Erhalt der Personalabteilung geben.“

Die Frage nach dem Nutzen der Personalfunktion und der Berechtigung ihrer Beteiligung an den Personalprozessen wird also dringlicher. Freilich sind mit dem Thema „Virtualisierung“ ganz unterschiedliche Fragen der Aufbaukonfiguration angesprochen (s. S. 24). In der Regel sind Mischformen angezeigt; extreme Lösungen dürften in den seltensten Fällen sinnvoll sein.

funktion lautet eben, sie verstehe es nicht, die Personalarbeit auf das eigentliche Geschäft zu beziehen, und neige dazu, ihre eigene, einseitig nach innen gerichtete Agenda zu verfolgen. Seltsamerweise scheint gerade die Umsetzung der Ulrich'schen Strukturkonzepte zu einer ausgeprägten Beschäftigung der Personalabteilungen mit sich selbst geführt zu haben, obwohl Ulrich selbst zu den größten Verfechtern einer radikalen Geschäfts- und Strategieorientierung gehört: „[...] ich plädiere für eine simple Frage aus zwei Wörtern, die HR voranbringt: ‚Um zu?‘“. Im Unternehmensinteresse erforderlich ist ein beitragsorientiertes Personalmanagement, das Personalführung und Geschäft strukturell verbindet und alle Personalaktivitäten konsequent auf den Geschäftsnutzen ausrichtet.

Dem widerspricht eine Aufgabenteilung nach der Maxime „HR kümmert sich um die menschlich-persönlichen Dinge und HR-Instrumente, das Linienmanagement kümmert sich um alle fachlich-operativen Dinge“, denn diese Trennung ist künstlich und leistet al-

Wie Dieter Kern, Partner der Unternehmensberatung Mercer, anmerkt, fokussiert sich HR zudem traditionell zu sehr auf die personell-psychologischen Aspekte der Arbeit unter den vorgegebenen Bedingungen und vernachlässigt die Mitwirkung an der Gestaltung dieser Organisationsstrukturen. Letzteres wäre in der Tat angezeigt, was Expertenwissen in Bezug auf die zeitlosen Fragen der Organisationsgestaltung voraussetzt (Spezialisierung versus Generalisierung, Zentralisierung versus Dezentralisierung, Outsourcing versus Insourcing, Standardisierung versus Flexibilisierung, Lenkung versus Partizipation). Diffuse Modekonzepte wie „Agilität“ und „Demokratisierung“ sind hingegen verzichtbar.

Um ein häufiges Missverständnis auszuräumen: Die HR-Dienstleistung besteht keineswegs in einem bedingungslosen Bedienen. Vielmehr sind klar definierbare Aufgaben zu erfüllen, in denen sich jeweils sowohl eine Unterstützungs- als auch eine Ordnungsfunktion konkretisiert. So wirken

## VIRTUALISIERUNG DER PERSONALFUNKTION – WAS IST MÖGLICH UND SINNVOLL?

Zentrale Fragen und Antworten einer Standortbestimmung

**Lassen sich Personalaufgaben auf Führungskräfte und Mitarbeiter verlagern, um die Personalfunktion zu verschlanken?**

Zweifellos, denn keine Personalabteilung kann die gesamte Personalarbeit übernehmen. Dies wäre auch gar nicht wünschenswert. Mitarbeiterführung und Personalmanagement sind ein und dasselbe – in dem Sinne, dass beide der zielgerichteten Beeinflussung des Personals dienen und Abgrenzungen möglich, aber willkürlich sind. In der Praxis sind Linienstellen oft so mit Sach- und Personalaufgaben überfrachtet, dass deren ordnungsgemäße Erledigung nicht gewährleistet ist, zudem fehlt es ihnen in der Regel an vertieftem Personal-Know-how. Eine „schlanke“ HR-Betreuungsquote mit Überlastung und Überforderung der Führungskräfte zu bezahlen, wäre indes Augenwischerei.

**Muss es dann zusätzlich zu den Linienmanagern überhaupt noch Personalspezialisten geben, die deren Personalführungsarbeit unterstützen und steuern?**

Diese Frage ist, selbst für den Fall einer maximalen Arbeitsverlagerung, klar zu bejahen. Ohne HR-Manager fehlt ein wichtiger Akteur der Personalführung, der eine übergeordnete Gesamtperspektive einnimmt und als Regulativ kleinen und großen Fehlentwicklungen entgegenwirkt. Seine völlige Abwesenheit führt zur Rollenüberdehnung der anderen Akteure.

**Müssen diese Personalspezialisten Unternehmensinterne sein, oder lassen sich die entsprechenden Tätigkeiten an externe Dienstleister auslagern?**

Grundsätzlich lassen sich alle HR-Tätigkeiten auch an Externe abgeben. Manche Unternehmen lagern selbst strategische und betreuerische HR-Aktivitäten an spezialisierte Personaldienstleister und HR-Berater aus. Ob solche Konfigurationen betriebswirtschaftlich Sinn ergeben, steht wegen der entstehenden Transaktionskosten auf einem anderen Blatt. Es gibt aber durchaus Fälle, in denen HR-Outsourcing eine sinnvolle Lösung darstellt. Damit wird HR, wie es im Buch „Outsourcing und Steuerung externer Partner“ heißt, zum „Netzwerkmanager“ externer Dienstleister.

**Müssen alle unternehmensinternen Personalspezialisten disziplinarisch in einer einzigen Organisationseinheit „HR“ angebunden sein, die durch ein Personalressort auf Vorstands-/Geschäftsführungsebene vertreten wird?**

Sinnvollerweise schon. Personalmitarbeiter können auch als Stabsstellen oder Mini-Zentralbereiche an Linienführungskräfte unterschiedlichster Ebenen berichten. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass das hierbei entstehende Unterordnungsverhältnis mit einer wirksamen Ausübung der Ordnungsfunktion (s. u.) nicht kompatibel ist. Idealerweise sollte jeder Linienführungs-kraft eine hierarchisch gleichrangige Personalposition zugeordnet sein. Für Vorstand und Geschäftsführung bedeutet dies: Das Personalressort muss über die volle Rückendeckung des Vorsitzenden verfügen oder gleich dort angesiedelt sein.

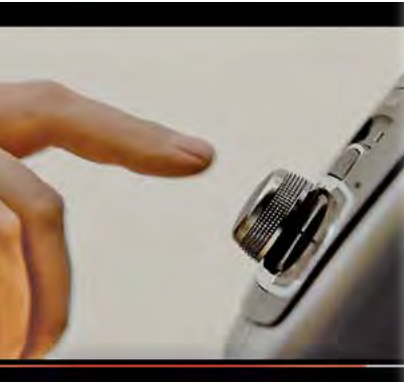
**Müssen alle unternehmensinternen Personalspezialisten örtlich in einer einzigen Organisationseinheit angebunden sein?**

Nein, sicher nicht. Der der Personalabteilung zugehörige Mitarbeiter kann zentralisiert arbeiten oder dezentrale Büros in den Betreuungsbereichen unterhalten beziehungsweise umherreisen. Die Vor- und Nachteile beider Varianten dürften sich die Waage halten.

**Können Personalstellen mit Quereinsteigern aus der Linie statt mit mit gelernten Personalern besetzt werden?**

Ja, sicherlich, der Geschäftsnähe ist dies sehr förderlich. Freilich ergeben sich Qualifikationsbedarfe. Letztlich ist es völlig egal, ob HR-Fachleute sich Geschäftsexpertise oder Linienfachleute sich HR-Expertise aneignen – Personalern benötigen zwingend beides.

Quelle: Kaehler 2016



Personalbetreuer zum Beispiel an der Lösung von Konflikten mit und unterstützen Führungskräfte bei schwierigen Gesprächen, sind dabei aber keine reinen Hilfskräfte, sondern wirken durchaus disziplinierend. Auch die Konstruktion und Betreuung von Personalinstrumenten trägt diesen doppelten Dienstleistungscharakter, bedeuten die Werkzeuge doch einerseits eine Arbeitserleichterung und andererseits eine Reglemen-

kann bei komplexeren Instrumenten knifflige Fragen aufwerfen. Mit entsprechenden Budgets und ein wenig Projektmanagement-Know-how sollte sie aber eigentlich gut zu bewerkstelligen sein. Wenn dennoch Schwierigkeiten auftreten, so liegt dies eher in der inhaltlichen Qualität der Instrumente begründet – das gute alte „Garbage in, Garbage out“-Problem. Analoges Unsinn lässt sich eben nicht sinnvoll digitalisieren.

passung auf Basis von Anwenderfeedback. Auf diese Weise lässt sich gewährleisten, dass die Hilfsmittel der Personalführung auch wirklich hilfreich sind, und es bleiben, wenn sie mittels moderner Web-2.0-Lösungen digitalisiert werden. Warum zwingen zum Beispiel Unternehmen aus reinem Effizienzdenken heraus ihre Bewerber dazu, erst einmal seitenlange, oft sehr rigide und schlecht gemachte Internetformulare auszufüllen? Im



tierung. Nach Jahren, in denen vor allem die Unterstützungsfunktion thematisiert wurde, wird die Ordnungsfunktion der Personalabteilungen in der Literatur zuletzt wieder stärker betont und gefordert.

## DIGITALISIERUNG UND BÜROKRATISMEN

Die Digitalisierung der Arbeitswelt schreitet in großem Tempo voran. Nicht umsonst adressiert die Deutsche Gesellschaft für Personalführung das Thema unter anderem mit einer Reihe von „Zukunftswerkstätten“. Diese Digitalisierung hat viele Facetten, etwa die teilweise Verdrängung menschlicher Arbeit durch kommunizierende Maschinen der „Industrie 4.0“ und die digitale Qualifizierung der Belegschaften. Was die HR-Funktion selbst angeht, so ist an die digitale Weiterentwicklung der HR-Instrumente zu denken (der formalisierten Hilfsmittel der Personalführung, besonders Regelwerke, Systeme, Programme und Formulare). Ihre Digitalisierung ist zwar für das moderne Personalmanagement von höchster Relevanz und

In der Tat werden wenige Aspekte der Personalarbeit so massiv kritisiert wie Personalinstrumente. Vielerorts haben sich diese Hilfsmittel zu Bürokratismen entwickelt, die gute Personalführung behindern, statt sie zu befördern, und die in unproduktive Selbstbeschäftigung ausarten. Dabei ist nicht die Formalisierung als solche das Problem, sondern die Formalisierung untauglicher, nicht auf die eigentlichen Personalführungsaufgaben (der Führungskräfte) bezogener Verfahren. Problematisch ist ferner die oft übertriebene Rigidität der Standardisierung, die keine Entscheidungsspielräume oder Ausnahmen vorsieht, was situative Angemessenheit verhindert. Und schließlich leiden viele Personalinstrumente unter mangelnder Evaluation und mangelnder Anpassung an veränderte Kontextbedingungen.

Damit aber sind auch schon die drei Gegenmittel benannt: Eine stringente Ausrichtung an den Personalführungsaufgaben der Führungskräfte, die Implementierung von Entscheidungsspielräumen und Ausnahmen sowie eine laufende Überprüfung und An-

echten E-Commerce ist man längst weiter und um niederschwellige, angenehm zu bedienende Kontaktangebote mit elegant nachgeschobenen Datenanforderungen bemüht. Warum fällt es HR so schwer, sich an solchen Standards zu orientieren?

## AUF DEM WEG ZUR DATENWISSENSCHAFT

Ein zweiter entscheidender Aspekt der HR-Digitalisierung ist der Umgang mit den großen Datenmengen („Big Data“), die heute jedenfalls potenziell verfügbar sind und nie dagewesene Erkenntnisse in Bezug auf die Belegschaften, Arbeitsmärkte und Personalprozesse versprechen. Letztlich handelt es sich hier um ein Personalcontrolling-Problem, das der Grundlogik professioneller HR-Steuerung folgt (vgl. dazu das Standardwerk „Personalcontrolling für die Praxis“). Während manche Organisationen noch nicht einmal wissen, welche Alterskohorten demnächst in Rente gehen, und die Personalwissenschaft sich nur zu oft in praxisfernen Detailfragen oder

pseudoakademischem Evidenzzauber verliert, entwickelt sich das Personalmanagement moderner Unternehmen langsam aber sicher zur Datenwissenschaft.

Einer der Vorreiter – empfohlen sei das Buch „Work Rules“ von Lazlo Bock – ist hier zweifellos Google: Keine Personalaktivität, die nicht laufend auf Basis von umfassenden Datensätzen, Algorithmen und Feedbackprozessen weiterentwickelt wird, kein Personalvorhaben, das nicht akribisch durch Datenanalysen – und oft sogar hausinterne Experimente – vorbereitet wird. Weniger datengetriebene Unternehmen nutzen zumindest die Möglichkeit, digitale Personalprozesse immer sofort mit entsprechenden Controllingroutinen zu verknüpfen. Führt beispielsweise die Sixt SE eine neues Active Sourcing ein, so werden ganz selbstverständlich die Antwortquoten, Selbstselektionseffekte, Prozesszeiten und Placemterfolge erhoben, um auf dieser Basis die Kontaktkanäle zu vergleichen und die Rekrutierung immer weiter zu optimieren. Die durch Digitalisierung anfallenden Daten bieten insofern große Chancen in Bezug auf die Steuerung des Personalmanagements. Zugleich eröffnet sich den Unternehmen die Chance, durch transparente und gesetzestreue Datenverarbeitung Attraktivitätsvorteile gegenüber solchen Arbeitgebern zu erzielen, die den Datenschutz mit Füßen treten und ihre Arbeitnehmer einer Totalüberwachung unterziehen.

**PERSONALBETREUUNG IST HERZSTÜCK DER PERSONALARBEIT**

Personalarbeit ist mehr als die Entwicklung und Administration von Personalinstrumenten. Die HR-Debatte der letzten Jahre hat diese Erkenntnis sehr befördert. Allerdings standen dabei zumeist höchst unscharfe Konzepte wie Strategieorientierung und „HR Business Partnering“ im Mittelpunkt. Wird es konkreter, geht es letztlich um die klassische Personalbetreuungsfunktion. Diese kann und sollte es auf allen Organisationsebenen geben, derge-

stalt, dass jedem Team, jeder Abteilung und jedem Vorstandsressort ein Personalbetreuer zugeordnet ist. In klassischen Hierarchien betreut dabei üblicherweise die Gesamtpersonalleitung die gleichgestellten Bereichsleitungen, die Leitung der Betreuungsabteilung die gleichgestellten Abteilungsleitungen und ein Personalbetreuer eine Reihe von Teamleitungen. Ob diese Stellen mit „HR Business Partner“, „Personalleitung“, „Personalreferent“, „Personalbetreuung“ oder „HR Advisor“ betitelt wer-

unüblich. Es wird jedoch kaum explizit als solches benannt und auch in der Literatur soweit ersichtlich nicht behandelt.

Wo Personalführung im Betrieb allerdings wirklich flächendeckend funktioniert, sind praktisch immer Personalbetreuer als komplementäre Führungsakteure beteiligt – ob offiziell oder informell. Ohne dieses wichtige Regulativ lässt sich gute Personalführung de facto nicht realisieren. Organisationen, die ihnen diese Eingriffsmöglich-



den und mit welchen strategischen und sonstigen Kompetenzen sie auszustatten sind, ist unternehmensspezifisch festzulegen und wird höchst unterschiedlich gehandhabt. Entscheidend ist die Erkenntnis, dass es sich bei der Personalbetreuung um das Herzstück wirksamer Personalarbeit handelt (Abb.).

Mein Modell der „Komplementären Führung“ (Kaehler 2012 / 2016) sieht eine aktive Rolle des Personalbetreuers im Führungsgeschehen vor, die ich „HR-Co-Management“ nenne. Ähnlich der Führungskraft, die zwar laufend im Gespräch mit allen Mitarbeitern ist, aber nur bei Selbstführungsdefiziten eingreifen sollte, wirken auch Personalbetreuer und obere Führungskraft als kompensatorische Instanzen, die nur bei Führungsdefiziten der Führungskraft intervenieren. Dieses Vorgehen ist in der organisationalen Praxis durchaus nicht

keit nicht zugestehen, werden blind und hilflos gegenüber den in jedem System zwangsläufig auftretenden Führungsmängeln. In vielen Unternehmen funktioniert Personalführung nur deshalb, weil Personaler die ihnen eigentlich zugewiesene Rolle informell überschreiten. Die dafür erforderliche Interventionsmacht ergibt sich durch den privilegierten Zugang zu Ressourcen und Entscheidern schließlich beinahe von selbst. Wünschenswerter und transparenter wäre es, diese wichtige Funktion nicht ins Schattenreich der Mikropolitik zu verbannen, sondern in Führungsmodellen und Funktionsbeschreibungen offiziell zu sanktionieren. ●

**Literatur**

Eine ausführliche Literaturübersicht mit allen Quellenangaben und umfangreichen Literaturhinweisen zu den einzelnen Themenblöcken findet sich unter <http://htw-berlin.de/6uKvCk>