

Jasmin Michl

# Personalinformationssysteme in der Personalentwicklung und im Talent-Management

Eine empirische Untersuchung zum  
strategischen Einsatz und zur Rolle  
von Stakeholder\*innen

MOREMEDIA



Springer Gabler

---

# **Personalmanagement und Arbeitsorganisation**

**Reihe herausgegeben von**

Werner Widuckel, Professur für Personalmanagement und Arbeitsorganisation,  
University of Erlangen-Nuremberg, Nürnberg, Deutschland

Der Wandel sowie die Transformation von Organisationen und dessen Beziehungen zur Führung, Entwicklung und Motivation von Personal stehen im Zentrum dieser Buchreihe. Hierzu werden empirische Forschungsergebnisse mit einem Schwerpunkt auf qualitativen Methoden vorgestellt.

---

Jasmin Michl

# Personalinformationssysteme in der Personalentwicklung und im Talent-Management

Eine empirische Untersuchung zum strategischen  
Einsatz und zur Rolle von Stakeholder\*innen

 Springer Gabler

Jasmin Michl  
Kirchheim bei München, Deutschland

Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg, 2023

ISSN 3005-0618

ISSN 3005-0626 (electronic)

Personalmanagement und Arbeitsorganisation

ISBN 978-3-658-44255-2

ISBN 978-3-658-44256-9 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44256-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Karina Kowatsch

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

---

## Geleitwort

Die digitale Transformation kennzeichnet eine Gesellschaft im Umbruch, der auch Organisationen bzw. Unternehmen betrifft. Geschäftsmodelle, Organisationskulturen, organisationale und individuelle Kompetenzen sowie Prozesse und Strukturen unterliegen einer Umwälzung, die die Identität von Unternehmen grundlegend verändert. Hierbei steht besonders das Personalmanagement im Fokus, das einerseits die Transformation von Unternehmen ermöglichen soll und andererseits hierfür selber transformiert werden muss. Hierbei haben die Personalentwicklung und das Talent-Management einen besonderen Stellenwert für die Anpassung bzw. Entwicklung erforderlicher Kompetenzen sowie die Sicherstellung einer ausreichenden Verfügbarkeit von geeignetem Personal. Im Zuge der digitalen Transformation wächst das Erfordernis, Personalentwicklung und Talent-Management zu einem dynamischen kollaborativen Prozess werden zu lassen, der zwischen Mitarbeitenden, Führungskräften und dem Personalwesen zu gestalten ist. Die Digitalisierung dieses Prozesses wird hierfür zu einer Grundbedingung, die allerdings keinen Selbstzweck darstellt, sondern die sinnvoll und durchdacht gestaltet werden muss. Jasmin Michl geht in ihrer empirischen Untersuchung der Frage nach, wie dieser sinnvolle Gestaltungsprozess aussehen kann und welche möglichen Hindernisse, Beschränkungen und Konflikte dieser sinnvollen Gestaltung entgegenstehen können. Die vorliegende Untersuchung kommt auf der Basis einer sehr anspruchsvollen theoretischen Fundierung und empirischen Methodik zu dem Ergebnis, dass die soziale Einbettung digitaler Transformation gerade für das Personalwesen eine äußerst kritische Größe ist, die häufig zu wenig Beachtung findet. Dies gilt sowohl für die Definition von strategischen Zielen und Orientierungen als auch für die Einbeziehung derjenigen, die als Nutzende digitale Prozesse leben sollen und die als Mitarbeitende hiervon betroffen sind. Die Entwicklung strategischer Ziele, Kommunikation,

Partizipation, Transparenz und die Freundlichkeit der Technologie gegenüber Nutzenden werden so zu Kernthemen einer gelingenden Transformation der Personalentwicklung und des Talent-Managements. Die Untersuchung gibt in sechs Fallstudien einen tiefen Einblick in die Realität und die Bewältigungsprobleme dieser Transformation und entwickelt hieraus mögliche und realistische Perspektiven für die Zukunft. Die Lektüre bietet eine spannende Reise, durch die auch ich einiges gelernt habe.

Prof. Dr. Werner Widuckel

---

# Danksagung

Das Verfassen einer wissenschaftlichen Arbeit ist nicht ohne die Unterstützung anderer möglich. Aus diesem Grund möchte ich den Personen danken, die mich in vielfältiger Weise persönlich, emotional, inhaltlich und fachlich bei der Erstellung dieser Dissertation begleitet haben.

Zunächst gilt ein besonderer Dank meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Werner Widuckel, bei dem ich bereits 2017 an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg meine Masterarbeit schreiben durfte. Diese Zusammenarbeit weckte in mir den Wunsch, ihn auch im Rahmen einer Promotion an meiner Seite zu wissen. Seine wertvollen theoretischen und praktischen Impulse sowie die motivierende und immer freundliche Art haben maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Herrn Prof. Dr. Lutz Bellmann möchte ich für die Erstellung des Zweitgutachtens herzlichst danken. Meinen Kolleginnen Julia Gamradt und Annika Ebert danke ich für die fachliche Unterstützung.

Dankbar bin ich auch meinem ehemaligen Arbeitgeber und meinen Kolleg\*innen der Mercer Deutschland GmbH (ehem. Promerit AG). Das dortige Arbeitsmodell hat es mir ermöglicht, meine Promotion nebenberuflich zu machen.

Ein großes Dankeschön geht zudem an alle Unternehmen und Interviewpartner\*innen, die an den Fallstudien und der Online-Umfrage teilgenommen haben. Ihre Partizipation bildet die empirische Grundlage und damit die Voraussetzung für die vorliegende Arbeit.

Für die fortwährende Unterstützung und das Verständnis dafür, dass ich oftmals wenig Zeit für sie hatte, danke ich meiner gesamten Familie und meinen Freund\*innen.

Ein besonders herzlicher Dank gebührt meinen Eltern, meinem Ehemann und meinem Sohn, die mich alle auf diesem herausfordernden Weg zur Dissertation

begleitet haben – jede\*r auf sehr besondere Weise und mit einem sehr persönlichen Fokus. Ich danke meinen Eltern Daniela und Bernhard Nebl für ihre uneingeschränkte und selbstlose Förderung, nicht nur zur Zeit der Promotion. Sie haben mir die Basis für jede erfolgreiche Arbeit geschaffen. Meinem Mann Johannes danke ich für den wertvollen Erfahrungsaustausch über den Promotionsprozess, für seine immerwährende Unterstützung und Bestärkung. Mein Sohn Keno hat mich oftmals wachgerüttelt, dass Arbeit nicht alles ist, was zählt – auch dafür mein herzlicher Dank.

Kirchheim bei München  
November 2023

Jasmin Michl

---

## Zusammenfassung

Die Technologisierung und damit einhergehend der Einsatz und die Nutzung neuer Informationstechnologien führen in der Gesellschaft und Arbeitswelt zu spürbaren Veränderungen. Insbesondere der Personalbereich als wichtiger Treiber der digitalen Transformation ist gleich mehrfach von der Digitalisierung in Unternehmen betroffen. Neben der Aufgabe, ausreichend Mitarbeiter\*innen mit den in Zukunft benötigten Kompetenzen zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln, bietet der Wandel auch dem HR-Bereich selbst die Gelegenheit, eigene Prozesse und Instrumente weiterzuentwickeln und zu optimieren. Während einige Studien zwar generell positive Effekte von Personalinformationssystemen als digitalem Instrument des Personalbereichs nachgewiesen haben, wurden jedoch organisationale Rahmenbedingungen und soziale Einflussfaktoren im Kontext von Systemeinführungen, speziell in der Personalentwicklung und im Talent-Management mittlerer und großer Unternehmen im deutschsprachigen Raum, bislang nicht erforscht.

Vor diesem Hintergrund zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, organisations-spezifische Kriterien und Variablen, mögliche Konfliktpotenziale sowie kritische Erfolgsfaktoren bei der Implementierung eines Personalinformationssystems in der Personalentwicklung und im Talent-Management herauszuarbeiten. Berücksichtigung finden die für eine Systemimplementierung und -nutzung relevanten Stakeholder\*innen und ihre jeweiligen Perspektiven und Verhaltensweisen in Unternehmen. Praxisorientierte Schlussfolgerungen sollen die Potenziale und Chancen von HRIT-Einführungs- und Weiterentwicklungsprojekten für Organisationen besser nutzbar machen.

Zunächst wird die theoretische Basis gelegt, indem eine Begriffsklärung der Digitalisierung und ihre Einordnung in die Betriebswirtschaft erfolgt. Anschließend wird das Personalmanagement als rahmengebendes Konstrukt der

vorliegenden Arbeit vorgestellt, bevor das Instrumentarium der Personalinformationssysteme genauer erläutert wird. Es folgt ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand mit dem Ziel, die vorhandene empirische Literatur zu analysieren sowie zu klassifizieren und Anknüpfungspunkte für die nachfolgende empirische Untersuchung aufzuzeigen. Das Talent-Management dient hierfür als inhaltlicher Bezugsrahmen. Dieses Konstrukt wird zunächst vorgestellt, bevor es um die HR-Praktiken im Kontext eines digitalen Talent-Managements geht.

Die empirische Studie erfolgte mittels eines Mixed-Methods-Ansatzes unter Verwendung eines qualitativen und quantitativen Untersuchungsdesigns.

Im Rahmen von sechs explorativen Fallstudien wurde zunächst die qualitative Erhebung durchgeführt. Die Auswahl der Unternehmen erlaubte die Berücksichtigung divergierender organisationaler Rahmenbedingungen. Nach Durchführung eines Pretests wurden im Zuge der Hauptuntersuchung 45 persönliche, leitfadengestützte Expert\*inneninterviews durchgeführt. Zur Erhöhung der Validität der Forschungsergebnisse erfolgte eine Triangulation durch die Kombination von Daten aus mehreren Quellen. In der vorliegenden Arbeit wurde dies durch eine Gegenüberstellung der Sichtweisen unterschiedlicher Expert\*innengruppen der individuellen, organisationalen und kollektiven Ebene umgesetzt. Im Anschluss an die Transkription und Anonymisierung des gewonnenen Datenmaterials der qualitativen Erhebung erfolgte eine computergestützte Analyse (*MAXQDA*) der Interviews im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Das Kategoriensystem wurde dabei sowohl induktiv, aus dem Kommunikationsmaterial selbst, als auch deduktiv, auf Grundlage des theoretischen Bezugsrahmens und unter Berücksichtigung der InterCODERreliabilität, entwickelt. Die Fallstudienanalyse erfolgte im Anschluss zunächst auf Einzelfallbasis.

Die quantitative Erhebung fand mithilfe einer Online-Befragung statt. Die Identifikation von Personaler\*innen mittlerer und großer Unternehmen im deutschsprachigen Raum als Untersuchungsteilnehmer\*innen schien zur Beantwortung der Forschungsfragen zweckdienlich. Nach Abschluss einer Pilot-Studie wurden im Rahmen der Hauptuntersuchung 127 Personen zum Einsatz von Personalmanagementsystemen in der Personalentwicklung und im Talent-Management befragt. Die Daten wurden zunächst mittels Item- und Faktorenanalyse untersucht und anschließend deskriptivstatistisch analysiert.

Auf die Einzelfall- und deskriptivstatistische Analyse folgte eine fallübergreifende Analyse unter Einbeziehung der quantitativen Ergebnisse. Unter Berücksichtigung der Ebenen *Strategie, Organisation und Kultur, Führung, Personalentwicklung und Talent-Management* sowie *Technologie und Prozessdigitalisierung* konnten vertiefende Erkenntnisse gewonnen werden sowohl im Hinblick auf

die Implementierung von Personalinformationssystemen in der Personalentwicklung und im Talent-Management als auch bezüglich gesellschaftlicher und organisationaler Rahmenbedingungen sowie sozialer Einflussfaktoren.

In der Schlussbetrachtung werden aus den gewonnenen Erkenntnissen Schlussfolgerungen für Unternehmen gezogen, Limitationen der Untersuchung diskutiert und Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsvorhaben aufgezeigt. Die Arbeit schließt mit einem Fazit, das die Forschungsfragen dieser Dissertation zusammenfassend beantwortet.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	1
1.1	Motivation und Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfragen	3
1.3	Aufbau der Arbeit	5
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b>	9
2.1	Digitalisierung	9
2.1.1	Begriffliche Klärung der Digitalisierung und Abgrenzung	9
2.1.2	Einordnung der Digitalisierung in die Betriebswirtschaft	12
2.2	Personalmanagement	17
2.2.1	Abgrenzung der Terminologie	18
2.2.2	Bedeutung des Personalmanagements für Unternehmen	22
2.2.3	Zielsetzung des Personalmanagements	25
2.2.4	Akteur*innen des Personalmanagements	28
2.2.5	IT-gestützte Personalarbeit	30
2.2.6	Prozesse im Personalmanagement	34
2.3	Personalinformationssysteme	53
2.3.1	Theoretische Grundlagen	53
2.3.2	Facetten eines HRIS	57
2.3.3	Einführung eines Personalinformationssystems	98

<b>3</b>	<b>Forschungsstand und empirischer Bezugsrahmen</b>	115
3.1	Erkenntnisse der empirischen Forschung	115
3.1.1	Methodik des systematischen Literaturüberblicks	116
3.1.2	Grundlegende Untersuchungen zum Einsatz von Personalinformationssystemen in der Personalentwicklung	122
3.1.3	Ergebnisse des Literaturüberblicks	129
3.2	Zusammenfassung und Anknüpfungspunkte für das Untersuchungsvorhaben	133
<b>4</b>	<b>IT-gestützte Instrumente im Rahmen des Talent-Managements</b>	137
4.1	Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	137
4.1.1	Abgrenzung und Differenzierung des Talent-Begriffs	137
4.1.2	Talent-Management	141
4.1.3	Rahmenmodell des Talent-Managements	143
4.2	HR-Praktiken im Kontext eines digitalen Talent-Managements	147
4.2.1	Definition der Personalbedarfe und -planung	147
4.2.2	Mitarbeitengewinnung und Talent-Identifikation	149
4.2.3	Performance-Management und Mitarbeitendenbeurteilung	154
4.2.4	Mitarbeitendenentwicklung	157
4.2.5	Nachfolgemangement	163
4.2.6	Mitarbeitendenbindung	167
<b>5</b>	<b>Methode</b>	171
5.1	Qualitative Interviews	174
5.1.1	Auswahl der Forschungsmethode	174
5.1.2	Ausgestaltung des Erhebungsinstruments	182
5.1.3	Datenerhebung	187
5.1.4	Auswertungsmethode	191
5.2	Quantitative Befragung	197
5.2.1	Auswahl der Forschungsmethode	197
5.2.2	Operationalisierung der Variablen	203
5.2.3	Ausgestaltung des Erhebungsinstruments	211
5.2.4	Datenerhebung	217
5.2.5	Auswertungsmethoden	223

---

<b>6</b>	<b>Ergebnisse der Untersuchung</b>	233
6.1	Qualitative Untersuchung	233
6.1.1	Deskriptive Statistik	233
6.1.2	Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse	234
6.1.3	Analyse der Güte der qualitativen Ergebnisse	236
6.1.4	Ergebnisse der Fallstudienanalyse	240
6.2	Quantitative Untersuchung	405
6.2.1	Stichprobenbeschreibung	406
6.2.2	Durchführung einer Itemanalyse	408
6.2.3	Durchführung einer Faktorenanalyse	420
6.2.4	Analyse der Gütekriterien	421
6.2.5	Deskriptivstatistische Analyse	433
<b>7</b>	<b>Analyse und Interpretation der Ergebnisse</b>	495
7.1	Ergebnisse der fallübergreifenden Analyse	495
7.1.1	Strategie	509
7.1.2	Organisation und Kultur	513
7.1.3	Führung	518
7.1.4	Personalentwicklung und Talent-Management	522
7.1.5	Technologie und Prozessdigitalisierung	527
7.2	Interpretation der Ergebnisse	536
7.3	Zusammenfassung zentraler Ergebnisse	547
<b>8</b>	<b>Schlussbetrachtung</b>	551
8.1	Schlussfolgerungen für Unternehmen	551
8.2	Limitationen der Untersuchung und Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsvorhaben	557
8.3	Fazit	562
	<b>Literaturverzeichnis</b>	567

---

# Abkürzungsverzeichnis

AASS	Annals of Applied Sport Science
ADM	Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.
AI	Artificial Intelligence
AJEBA	Asian Journal of Economics, Business and Accounting
AJSS	Abasyn Journal of Social Sciences
AN	Arbeitnehmer*in
ANSI INCITS	Akronym für das American National Standards Institute InterNational Committee for Information Technology Standards
ArbVG	Arbeitsverfassungsgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
BCG	Boston Consulting Group
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BildscharbV	Bildschirmarbeitsverordnung
BoB	Best-of-Breed
BPersVG	Bundespersönlichkeitsvertretungsgesetz
BR	Betriebsrat
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
BYOD	Bring your own device
CDO	Chief Digital Officer
CEO	Chief Executive Officer
CHRIS	Computer-Based Human Resource Information System
CHRO	Chief Human Resources Officer
CIO	Chief Information Officer

---

CJAS	Canadian Journal of Administrative Sciences
COVID-19	Corona Virus Disease 2019
CRORR	Croatian Operational Research Review
CSA	Cloud Security Alliance
CSF	Critical Success Factor
DACH	Apronym für Deutschland, Österreich und die Schweiz
DB	Datenbank
DBMS	Datenbankmanagementsystem
DBS	Datenbanksystem
DBVS	Datenbankverwaltungssystem
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammertag e. V. <sup>1</sup>
DISG	Akronym für Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit
DMS	Dokumentenmanagementsystem
DOI	Diffusion of Innovation Theory
DoS	Denial of Service
DSG	Datenschutzgesetz
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
E	Electronic
E M EKON MANAG	E+M Ökonomie a Management
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFA	Explorative Faktorenanalyse
eHRM	Electric Human Resource Management
EIS	Executive Information System
EJABM	European Journal of Applied Business Management
EJBMR	European Journal of Business & Management Research
EJEFAS	European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences
EMEA	Akronym für Europa, Mittlerer Osten und Afrika
ES	Expert System
ESS	Employee-Self-Service
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
FK	Führungskraft
FTE	Full Time Equivalent

---

<sup>1</sup> Die Organisation wurde zum 01.01.2023 in die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) umgewandelt.

---

FuE	Forschungs- und Innovationsaktivitäten
GDPR	General Data Protection Regulation
GDSS	Group Decision Support System
GUI	Graphical User Interface
HaaS	Human as a Service
HCM	Human Capital Management
HR	Human Resources
HRIS	Human Resources Information System
HRIT	Human Resources Information Technology
HRM	Human Resource Management
HTML	Hypertext Markup Language
IaaS	Infrastructure as a Service
IBM	International Business Machines Corporation
IBR	International Business Research
ICT	Information and Communication Technology
IDSS	Intelligent Decision Support System
IFIP	International Federation of Information Processing
IJABIM	International Journal of Asian Business and Information Management
IJARBMA	International Journal of Advanced Research in Business Management and Administration
IJBC	International Journal of Business and Commerce
IJBM	International Journal of Business and Management
IJB SAM	International Journal of Business Science & Applied Management
IJECM	International Journal of Economics, Commerce and Management
IJHRM	International Journal of Human Resources Management
IJIBM	International Journal of Information, Business and Management
IJM	International Journal of Management
IJOA	International Journal of Organizational Analysis
IJOB	IUP Journal of Organizational Behavior
IJRDO	International Journal of Research & Development Organisation
IJRESS	International Journal of Research in Economics & Social Sciences
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien

---

IOSR-JBM	International Organization of Scientific Research Journal of Business and Management
IP	Interviewpartner*in
IS	Informationssystem
ISG	Information Services Group
IT	Informationstechnologie
JBSQ	Journal of Business Studies Quarterly
JEBS	Journal of Economics and Behavioral Studies
JHRSS	Journal of Human Resource and Sustainability Studies
JMD	Journal of Management Development
JMR	Journal of Management Research
JOPEA	Journal of Popular Education in Africa
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
KI	Künstliche Intelligenz
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
KMS	Knowledge Management System
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key-Performance-Indicator
LMS	Learning-Management-System
LPVG	Landespersonalvertretungsgesetz
M&A	Mergers & Acquisitions
MA	Mitarbeiter*in
MBA	Master of Business Administration
MSA	Measure of Sampling Adequacy
MSS	Manager-Self-Service
NIST	National Institute of Standards and Technology
OTP	One Time Password
PaaS	Platform as a Service
PC	Personal Computer
PE	Personalentwicklung
PEC	Problems of Management in the 21st Century
PIJM	Prabandhan: Indian Journal of Management
PIN	Persönliche Identifikationsnummer
PIS	Personalinformationssystem
PKV	Public Key Verfahren
PR	Personnel Review
Procedia S+BS	Procedia – Social and Behavioral Sciences
PV/PL	Vorstandsmitglied Personal/Personalleitung
PwC	PricewaterhouseCoopers GmbH

---

RBAC	Role Based Access Control (Rollenbasierte Zugriffskontrolle)
RFID	Radio-Frequency Identification
RFP	Request for Proposal
RJOAS	Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences
SaaS	Software as a Service
SF	SuccessFactors
SIJP	Splint International Journal of Professionals
SLA	Service Level Agreement
SST	Self-Service-Technologie
TAM	Technology Acceptance Model
TM	Talent-Management
TMS	Talent-Management-System
TRA	Theory of Reasoned Action
TTFM	Task-Technology-Fit-Model
Unt.	Unternehmen
USCER	US-China Education Review A
UTAUT	Unified Theory of Acceptance and Use of Technology
VINE-JIKMS	VINE Journal of Information and Knowledge Management System
VUCA	Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity

---

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1	Aufbau der Arbeit .....	7
Abbildung 2.1	Abgrenzung und Vermischung der Begrifflichkeiten <i>Digitization</i> , <i>Digitalization</i> und <i>digitale Transformation</i> .....	10
Abbildung 2.2	Digitalisierungsindex nach Unternehmensbranche .....	14
Abbildung 2.3	Digitalisierungsindex nach Unternehmensgröße .....	14
Abbildung 2.4	Perspektiven des Personalmanagements .....	18
Abbildung 2.5	Prozesse des Personalmanagements .....	35
Abbildung 2.6	Inhalte der Personalentwicklung .....	40
Abbildung 2.7	Reifegrade der Unternehmensführung und der Personalentwicklung .....	42
Abbildung 2.8	Ziele der HR-Digitalisierung durch den Einsatz von PIS .....	56
Abbildung 2.9	Die Rolle als Bindeglied zwischen Nutzer*innen und Berechtigungen .....	67
Abbildung 2.10	Qualitätsmerkmale ergonomischer Software .....	68
Abbildung 2.11	Das Wertkettenmodell nach Porter (1986) .....	71
Abbildung 2.12	Einordnung und Zusammenhang von Daten, Information und Wissen .....	73
Abbildung 2.13	Architekturvarianten von IT-Systemen .....	76
Abbildung 2.14	Cloud-Computing-Architektur .....	79
Abbildung 2.15	Zusammenfassung der Cloud-Computing-Architektur .....	81
Abbildung 2.16	Ansatzpunkte des Change-Managements .....	99
Abbildung 2.17	Drei-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin (1947) .....	100

Abbildung 2.18	8-Phasen-Modell des Wandels nach Kotter (1996) . . . .	102
Abbildung 2.19	Reifegradmodell zur Digitalisierung des HR-Managements . . . . .	104
Abbildung 2.20	Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung IT-gestützter Lösungen nach der Anzahl der Nennungen in der wissenschaftlichen Literatur . . . . .	109
Abbildung 2.21	Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung cloudbasierter Lösungen nach der Anzahl der Nennungen in der wissenschaftlichen Literatur . . . . .	111
Abbildung 3.1	Auswahlprozess für den Literaturreview . . . . .	119
Abbildung 3.2	Klassifizierung der Forschungsrichtungen . . . . .	120
Abbildung 3.3	Übersicht der Literaturbeiträge nach Publikationsjahr . . . . .	131
Abbildung 4.1	Einordnung von Mitarbeitenden anhand von Potenzial und Leistung . . . . .	140
Abbildung 4.2	Rahmenmodell des Talent-Managements nach Ritz und Sinelli (2018) . . . . .	144
Abbildung 4.3	Rahmenmodell des Talent-Managements nach Lißon und Seidel (2016) . . . . .	145
Abbildung 4.4	Rahmenmodell des Talent-Managements nach Hehn (2016) . . . . .	146
Abbildung 4.5	Ziele der Potenzialanalyse aus Unternehmens- und Mitarbeitendensicht . . . . .	153
Abbildung 4.6	Zusammenhang von Kompetenz, Performance und Potenzial . . . . .	159
Abbildung 4.7	Nachfolgemanagementprozess beim Einsatz von PIS . . . . .	164
Abbildung 5.1	Allgemeines Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalysen . . . . .	195
Abbildung 5.2	Zusammenhang zwischen Itemvarianz und Itemschwierigkeit . . . . .	225
Abbildung 6.1	HR-Funktion der Teilnehmenden . . . . .	406
Abbildung 6.2	Unternehmensbranche der Teilnehmenden . . . . .	407
Abbildung 6.3	Analyse der Itemschwierigkeiten . . . . .	409
Abbildung 6.4	Mittelwerte der Items zur digitalen Unternehmensstrategie . . . . .	434
Abbildung 6.5	Häufigkeitsverteilung Planungsstand der Digitalisierung . . . . .	435

---

Abbildung 6.6	Häufigkeitsverteilung Umsetzungsstand der Digitalisierung .....	436
Abbildung 6.7	Mittelwerte der Items zum Digitalen Reifegrad .....	437
Abbildung 6.8	Häufigkeitsverteilung Treiber der digitalen Transformation .....	439
Abbildung 6.9	Häufigkeitsverteilung Rolle des Personalbereichs bei digitalen Veränderungsprozessen .....	440
Abbildung 6.10	Häufigkeitsverteilung Einbezug des Personalbereichs bei digitalen und technischen Entwicklungen .....	442
Abbildung 6.11	Mittelwerte der Items zur Unterstützung neuer Technologien .....	443
Abbildung 6.12	Mittelwerte der Items zur Komplexität neuer Technologien .....	444
Abbildung 6.13	Mittelwerte der Items zur Technikaffinität .....	445
Abbildung 6.14	Mittelwerte der Items zum Technikstress .....	446
Abbildung 6.15	Häufigkeitsverteilung beim Einsatz von digitalen Lösungen im Personalbereich .....	448
Abbildung 6.16	Mittelwerte der Items zur Systematik des Personalentwicklungsbedarfes .....	452
Abbildung 6.17	Mittelwerte der Items zur Bedeutsamkeit der Personalentwicklung .....	453
Abbildung 6.18	Mittelwerte der Items zur Verantwortlichkeit von Führungskräften in der PE .....	455
Abbildung 6.19	Mittelwerte der Items zur Verantwortlichkeit der Mitarbeitenden in der PE .....	456
Abbildung 6.20	Mittelwerte der Items zur Verantwortlichkeit der Personalabteilung in der PE .....	457
Abbildung 6.21	Häufigkeitsverteilung beim Einsatz von digitalen Lösungen im Personalentwicklungsbereich .....	458
Abbildung 6.22	Häufigkeitsverteilung beim Einsatz der Personalsoftware im PE-Bereich in Jahren .....	460
Abbildung 6.23	Häufigkeitsverteilung digitaler Geschäftsprozesse im PE-Bereich .....	461
Abbildung 6.24	Mittelwerte der Items zu den Effizienz- und Effektivitätspotenzialen der PE .....	465
Abbildung 6.25	Mittelwerte der Items zur Datenadministration .....	466
Abbildung 6.26	Mittelwerte der Items zur Bedeutung des Personalbereichs .....	467

Abbildung 6.27	Mittelwerte der Items zum Einfluss auf Entscheidungen .....	468
Abbildung 6.28	Mittelwerte der Items zur Informationsnutzung .....	469
Abbildung 6.29	Mittelwerte der Items zur Zusammenarbeit .....	470
Abbildung 6.30	Mittelwerte der Items zu HR-Services .....	472
Abbildung 6.31	Mittelwerte der Items zur Sinnhaftigkeit .....	474
Abbildung 6.32	Mittelwerte der Items zur Zufriedenheit .....	475
Abbildung 6.33	Mittelwerte der Items zur Performance .....	477
Abbildung 6.34	Mittelwerte der Items zur Kommunikation des Einführungsprozesses .....	479
Abbildung 6.35	Mittelwerte der Items zur persönlichen Interaktion im Rahmen der Digitalisierung .....	481
Abbildung 6.36	Mittelwerte der Items zur Unterstützung der Mitarbeitenden .....	482
Abbildung 6.37	Häufigkeitsverteilung Erfolgsfaktor Führung .....	484
Abbildung 6.38	Häufigkeitsverteilung Erfolgsfaktor Technologie .....	485
Abbildung 6.39	Häufigkeitsverteilung Erfolgsfaktor Stakeholder*innenmanagement .....	486
Abbildung 6.40	Häufigkeitsverteilung Erfolgsfaktor Unternehmen .....	487
Abbildung 6.41	Häufigkeitsverteilung Erfolgsfaktor Projektmanagement .....	488
Abbildung 6.42	Mittelwerte der Items zum Einfluss der Corona-Pandemie .....	492
Abbildung 6.43	Häufigkeitsverteilung Gesamtnote der Digitalisierung der HR-Prozesse .....	494

---

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	Vielzitierte Definitionen für PIS bzw. HRIS .....	32
Tabelle 2.2	Ausgewählte Self-Service-Anwendungsmöglichkeiten im PE-Bereich .....	63
Tabelle 2.3	Anforderungen des Gesetzgebers an den Datenschutz .....	92
Tabelle 2.4	Vor- und Nachteile von BoB- und Suite-Lösungen .....	97
Tabelle 5.1	Vor- und Nachteile von Fallstudienanalysen .....	179
Tabelle 5.2	Zahl der durchgeführten Pretests .....	186
Tabelle 5.3	Teilnehmende Unternehmen der qualitativen Untersuchung .....	188
Tabelle 5.4	Zahl der durchgeführten Interviews .....	191
Tabelle 5.5	Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklasse in der DACH-Region .....	219
Tabelle 5.6	Klassifikation des KMO-Kriteriums .....	231
Tabelle 6.1	Stichprobenbeschreibung der qualitativen Untersuchung .....	235
Tabelle 6.2	Intercoderreliabilitäten der qualitativen Erhebung .....	238
Tabelle 6.3	Ergebnisse der Itemanalyse .....	411
Tabelle 6.4	KMO-Werte der Untersuchung .....	420
Tabelle 6.5	Ergebnisse der Hauptkomponentenanalyse .....	424
Tabelle 6.6	Überprüfung der Diskriminanzvalidität anhand des Fornell-Larcker-Kriteriums .....	432
Tabelle 6.7	Korrelation Technikstress mit Alter .....	447
Tabelle 6.8	Kreuztabelle Digitale Lösungen im Personalbereich mit Unternehmensgröße .....	449
Tabelle 6.9	Kreuztabelle Digitale Lösungen im PE-Bereich mit Unternehmensgröße .....	459

---

Tabelle 7.1	Zusammenfassende Übersicht über Fallstudie A .....	496
Tabelle 7.2	Zusammenfassende Übersicht über Fallstudie B .....	498
Tabelle 7.3	Zusammenfassende Übersicht über Fallstudie C .....	500
Tabelle 7.4	Zusammenfassende Übersicht über Fallstudie D .....	502
Tabelle 7.5	Zusammenfassende Übersicht über Fallstudie E .....	504
Tabelle 7.6	Zusammenfassende Übersicht über Fallstudie F .....	506



## 1.1 Motivation und Problemstellung

Es besteht kein Zweifel: Die Digitalisierung<sup>1</sup> hat weitreichende Auswirkungen auf die heutige Arbeitswelt. Nicht zuletzt zeigte die Corona-Pandemie die große Bedeutung der Digitalisierung. Nur durch eine digitale Arbeitsweise war trotz massiver Einschränkungen und räumlicher Distanz das Aufrechterhalten vieler Arbeitsprozesse möglich (Lieske, 2022, S. 189).

Es ist daher nicht verwunderlich, dass Einsatz und Nutzung neuer Informationstechnologien in außerordentlichem Tempo zu spürbaren Veränderungen in der Geschäftswelt, manchmal sogar zur Abschaffung akzeptierter Geschäfts- und Wertschöpfungsmodelle führen (Jahn & Pfeiffer, 2014, S. 81). Die beschleunigte technologische Entwicklung verändert und revolutioniert die Gesellschaft und nimmt parallel Einfluss auf die Arbeitsweise von Organisationen. Gleichzeitig wirken gesellschaftliche Umwälzungen auf den Einsatz und die Nutzung digitaler Technologien zurück. Hieraus resultiert eine sehr komplexe Wechselbeziehung. Die Durchdringung sämtlicher Lebensbereiche sowie der stetig steigende Gebrauch digitaler Medien führen dazu, dass Unternehmen zunehmend auf diese neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) angewiesen sind. Das setzt sie unter Druck, sich an die schnellen Veränderungen in der Welt und die wachsende Menge an digitalen Innovationen anzupassen, bietet aber auch Chancen zur Entwicklung erweiterter Gestaltungsmöglichkeiten (Goldstein, 2015, S. 28). Diese Herausforderung ist schwierig, aber sicher kein Grund zu Fatalismus. Die Anpassungs- und Gestaltungsfähigkeit der Unternehmen hängt

---

<sup>1</sup> Eine Definition des Begriffs *Digitalisierung* wird in Abschnitt 2.1 vorgenommen.

maßgeblich von der Veränderungsbereitschaft des Managements und der Mitarbeiter\*innen ab (Hammermann & Stettes, 2016, S. 27). Deshalb kommt in der digitalen Transformation besonders dem Personalmanagement<sup>2</sup> eine wichtige Rolle zu. Es ist seine Aufgabe, den Veränderungsprozess zu begleiten, zu nutzen und die Neuerungen der Beziehung zwischen Arbeit, Technologie und Organisation zu gestalten. Dabei sind v. a. die Rolle der Menschen in digitalen Prozessen, aber auch die vertragliche Gestaltung der Arbeitsverhältnisse zu berücksichtigen (Lieske, 2022, S. 200).

Insofern ist das Personalwesen gleich in mehrfacher Weise von der Digitalisierung betroffen:

Auf der einen Seite muss es gewährleisten, dass dem Unternehmen in ausreichender Zahl Mitarbeiter\*innen mit den in Zukunft benötigten Kompetenzen zur Verfügung stehen (Lieske, 2022, S. 189). Daher gewinnt v. a. in der aktuellen Diskussion um Fach- und Führungskräfemangel sowie agile und flexible Unternehmen als Ziel von Transformations- und Veränderungsprozessen die Personalentwicklung (PE) zunehmend an Bedeutung. Sie dient in erster Linie der Qualifikationssicherung und der kompetenzbezogenen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden im Kontext einer sich verändernden Arbeitswelt. Zudem hilft sie, den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden im Unternehmen durch gezielte Förderung im Rahmen des Talent-Managements (TM) zu decken (Holtbrügge, 2022, S. 149 ff.).

Auf der anderen Seite bietet die Digitalisierung dem Personalbereich selbst die Gelegenheit, eigene Prozesse und Instrumente weiterzuentwickeln und zu optimieren (Rößler, 2015, S. 18). Eine wesentliche Funktion übernehmen digitale Personalinformationssysteme (PIS)<sup>3</sup>, die Human Resources (HR)-Daten sammeln, speichern, analysieren und dadurch als Informationsgrundlage für das Personalwesen fungieren (Pilarski, Decker et al., 2016, S. 761). Bereits in der Vergangenheit waren sie ein wichtiger Bestandteil in den Bereichen Personaladministration und -controlling (Abschnitt 2.2.6.3) (Lieske, 2022, S. 192). In Bezug auf den Einsatz von PIS in der Personalentwicklung (Abschnitt 2.2.6.1.3) und im Talent-Management (Abschnitt 4.1.2) mangelt es jedoch an praxisbezogener Forschung. Die Einordnung der technischen Einführung in den Gesamtzusammenhang von Unternehmen wurde bislang kaum untersucht.

In diesem Kontext stellen mittlere und große Unternehmen ein interessantes Forschungsfeld dar. Aufgrund der zunehmenden Wichtigkeit der Personalentwicklung liegt v. a. in Unternehmen dieser Größe die Verantwortung für

---

<sup>2</sup> Der Begriff *Personalmanagement* wird in Abschnitt 2.2 genauer erläutert.

<sup>3</sup> In Abschnitt 2.3 wird der Begriff *Personalinformationssystem* detailliert beschrieben.

Fragen der Personalentwicklung meistens im Bereich eines professionalisierten HR-Managements. Außerdem verzichten kleine Unternehmen oftmals auf die Nutzung digitalisierter Systeme, da die Implementierungskosten ihre finanziellen Möglichkeiten überschreiten würden (Kavanagh & Johnson, 2018, S. 8). Weitere Unterschiede bestehen im Hinblick auf die Verfügbarkeit von Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der Personalentwicklung und des Systemeinsatzes.

In Anbetracht dessen stellt sich die Frage, wie die strategische Einführung und Nutzung von Personalinformationssystemen im Rahmen der Personalentwicklung und des Talent-Managements in mittleren und großen Unternehmen zu gestalten sind. Im Spannungsfeld unterschiedlicher Bedürfnisse und Interessen sind nicht nur der HR-Bereich, sondern sämtliche Mitarbeiter\*innen, Führungskräfte und die Arbeitnehmendenvertretungen zu berücksichtigen (Schwaab & Jacobs, 2018, S. 62 f.).

Vor diesem Hintergrund zeigt sich die Relevanz der Thematik. Eine der Herausforderungen, denen sich Unternehmen heute im Hinblick auf neue Technologien und organisatorische Veränderungen gegenübersehen, besteht in der Ermittlung, inwieweit der Einsatz eines Personalinformationssystems im Bereich der Personalentwicklung und des Talent-Managements eine Rolle für den Unternehmenserfolg spielt und wie sich diese Faktoren, die z. T. technologischer, individueller und organisatorischer Natur sind, auf die wahrgenommene Leistung eines digitalen Systems auswirken. Basierend auf der bereits beschriebenen Diskussion ist es zwingend erforderlich, dass sich die Personalforschung verstärkt mit den neuesten Human Resources Information Technology (HRIT)-Ansätzen im Entwicklungsbereich auseinandersetzt.

Primäres Ziel dieser Dissertation ist es daher, den aktuellen Einsatz von digitalen Personalinformationssystemen zur Unterstützung der Personalentwicklung und des Talent-Managements zu evaluieren, die wahrgenommenen Vor- und Nachteile aus Sicht verschiedener Stakeholder\*innen zu bewerten und praxisrelevante Schlussfolgerungen für die Gestaltung digital unterstützter Personalentwicklungs- und Talent-Management-Ansätze abzuleiten.

---

## 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit besteht darin, zu einem besseren Verständnis der Implementierung und des strategischen Einsatzes von Personalinformationssystemen im Kontext der Personalentwicklung und des Talent-Managements im

deutschsprachigen Raum beizutragen.<sup>4</sup> Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses stehen daher zum einen organisationsspezifische Kriterien und Variablen als auch mögliche Konfliktpotenziale und zum anderen kritische Erfolgsfaktoren, die der etwaigen Implementierung eines Personalinformationssystems entgegenstehen oder sie begünstigen. Berücksichtigung finden sollen an dieser Stelle die für eine PIS-Implementierung und -Nutzung relevanten Stakeholder\*innen und ihre jeweiligen Perspektiven und Verhaltensweisen, da je nach Unternehmensorganisation die Zuständigkeiten interner Aufgabenträger\*innen variieren und in unterschiedlichem Maße von anderen betrieblichen Akteur\*innen beeinflusst werden (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 30 f.). Die Schlussfolgerungen aus der vorliegenden Arbeit sollen die Chancen von HRIT-Einführungs- und Weiterentwicklungsprojekten für mittlere und große Unternehmen in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) besser nutzbar machen.

Übergeordnet sind daher die folgenden Forschungsfragen strukturgebend:

- 1) Wie ist der Implementierungsprozess oder die Anpassung eines bestehenden Personalinformationssystems zu gestalten, um eine hohe Qualität und Akzeptanz bei relevanten Stakeholder\*innen zu erreichen?
- 2) Welche allgemeinen und organisationsspezifischen Kriterien und Variablen können die Potenziale eines Personalinformationssystems beeinflussen?
- 3) Wie verändern sich die inhaltlichen und rollenbezogenen Anforderungen relevanter Stakeholder\*innen durch ein Personalinformationssystem?
- 4) Welche Auswirkungen hat der Einsatz eines Personalinformationssystems auf die Interaktionsbeziehungen zwischen den an der Einführung beteiligten Stakeholder\*innen?
- 5) Welche kritischen Erfolgsfaktoren und Schlussfolgerungen lassen sich für Unternehmen ableiten, um ein bedarfsgerechtes und zielgerichtetes Personalinformationssystem für die Personalentwicklung und das Talent-Management zu gestalten?

Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt anhand einer empirischen Fallstudienuntersuchung unter Einbeziehung eines quantitativen Online-Fragebogens, da speziell für mittlere und große Unternehmen der DACH-Region bislang keine Datenbasis vorliegt.

---

<sup>4</sup> Der Arbeitstitel der vorliegenden Arbeit lautete wie folgt: „Der strategische Einsatz cloud-basierter Personalinformationssysteme in der Personalentwicklung von Großunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Interessen aller relevanten Stakeholder\*innen“. Aufgrund der Rahmenbedingungen der in den Fallstudien untersuchten Organisationen war eine Anpassung des Titels zweckmäßig.