

INHALT

SEITE 4

1 WAS IST EIN PERSONALSTRATEGIE?

SEITE 6

2 WER MACHT FÜR WEN PERSONALSTRATEGIE – UND WARUM?

SEITE 7

3 ERWARTUNGSBILDER DER INTERESSEGRUPPEN

SEITE 8

4 WIE FUNKTIONIERT PERSONALSTRATEGIEARBEIT?

SEITE 11

5 KOMPETENZEN FÜR DIE PERSONALSTRATEGIEARBEIT NACH PHASEN DES STRATEGIEPROZESSES

SEITE 13

6 ENTWICKLUNGSFELDER FÜR PERSONALSTRATEGEN: MIT KENNZAHLEN ERFOLGREICHES STRATEGISCHES VERHALTEN FÖRDERN

SEITE 16

7 FAZIT UND AUSBLICK

SEITE 17

8 DER PERSONALSTRATEGIE KONKRET – EIN ÜBERBLICK

VERFASSER



STEFFEN FISCHER UND UDO FICHTNER

LEITER UND STELLVERTRETENDER LEITER

DER BPM-FACHGRUPPE

STRATEGISCHES PERSONALMANAGEMENT

Steffen Fischer ist Zentralgeschäftsführer Personal bei der ifm electronic gmbh mit Hauptsitz in Essen und Mitglied der Konzerngeschäftsleitung der international agierenden ifm-Gruppe. Zudem beschäftigt er sich mit ganzheitlichen Ansätzen des Personalmanagements in all seinen Facetten. Seit 2014 ist er Leiter der Fachgruppe Strategisches Personalmanagement im Bundesverband der Personalmanager e.V. (BPM), zuvor war er stellvertretender Leiter.

Udo Fichtner ist Konzern-Personalleiter der Plansee-Gruppe in Reutte, Tirol, dem weltweit führenden integrierten Hersteller pulvermetallurgischer Werkstoffe. Er hat unter anderem mehrere Fachbeiträge zum Thema HR-Kennzahlen veröffentlicht. Seit 2012 engagiert er sich als Leiter beziehungsweise aktuell als stellvertretender Leiter der Fachgruppe Strategisches Personalmanagement im BPM.

VORWORT

Die Fachgruppe Strategisches Personalmanagement im Bundesverband der Personalmanager (BPM) hat 2013 eine Servicebroschüre unter dem Titel "Die Personalstrategie kompakt" veröffentlicht. Die Broschüre fand seinerzeit über den Verband hinaus großen Anklang, weil sie aus Sicht von Praktikern für Praktiker alles Wesentliche über Nutzen, Inhalt, Entwicklung und Umsetzung einer Personalstrategie aufgezeigt hat.

Jetzt gehen wir einen Schritt weiter: Wir möchten eine Antwort darauf geben, aus welchem Holz jemand geschnitzt sein sollte und wie er konkret handeln muss, um personalstrategische Ansätze erfolgreich in einer Organisation entwickeln und umsetzen zu können. Dabei ist es nicht unser Ziel, Ihnen die nächste Variante eines theoretisch ausgereiften Kompetenzmodells für Personaler vorzulegen. Wir werden konkret(er).

Personalstrategien werden nicht nur durch gute Analysen und Argumente in Organisationen verankert, sondern vor allem auch durch das spezifische Verhalten des Treibers, der den Personalstrategieprozess konzeptioniert und umsetzt. Wir haben jenen Treiber kurz und knapp „Personalstrategen“ getauft*. Um stra-

tegische Personalinitiativen proaktiv, kompetent und dauerhaft erfolgreich in das Unternehmen zu tragen, ist eine entsprechende Akzeptanz des Personalstrategen in der Organisation erforderlich sowie möglicherweise viel Hartnäckigkeit bis hin zur Unbequemlichkeit. Fachliches Know-how alleine reicht jedenfalls nicht aus.

Mit der vorliegenden Broschüre geben wir Ihnen, liebe Leser, etwas an die Hand, das Ihnen helfen soll, als Personalstrategie erfolgreich zu sein. Wir richten uns daher nicht nur an Personaler aller Couleur, sondern auch an Führungskräfte und Unternehmer. Personalstrate-

gische Arbeit leisten im besten Fall immer alle Führungskräfte mit dem Wissen, dass zukunftsorientiertes Personalmanagement den strategischen Unternehmenserfolg nachhaltig sichert.

Möglich wurde diese Broschüre nur aufgrund der zahlreichen praktischen Anregungen und der konstruktiven Projektbegleitung unserer engagierten Fachgruppenmitglieder. Wir freuen uns auch über Ihr Feedback an strategisches-personalmanagement@bpm.de.

*Das Autorenteam der Fachgruppe
Strategisches Personalmanagement*



* Im Text wurde auf eine geschlechterspezifische Trennung aufgrund einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

1 WAS IST EIN PERSONALSTRATEGIE?

In der Broschüre „Die Personalstrategie kompakt“ haben wir bereits herausgearbeitet, welche Elemente eine Personalstrategie umfasst: Sie benennt aus Sicht der Personalfunktion menschen- und organisationsbezogene Handlungsfelder für die Zukunft und ist idealerweise eng mit der Geschäftsstrategie des gesamten Unternehmens verzahnt. Nicht zu unterschätzen sind der zeitliche Aufwand und der kommunikative Auseinandersetzungsprozess bei der Analyse der notwendigen Handlungsfelder und bei der Verabschiedung der Strategie auf der Managementebene, noch bevor es in die Umsetzung der Personalstrategie selbst geht. Schnell wird klar: Ein so komplexes Unterfangen stellt besondere Anforderungen an den Initiator, Treiber oder Umsetzer dieser Prozesse – den Personalstrategen.

In den meisten Unternehmen handelt es sich um Personalmanager oder auch die Geschäftsführer selbst, die sich um personalstrategische Handlungsfelder kümmern. Es wird also kaum Mitarbeiter geben, die ausschließlich Personalstrategen sind. Das ist auch gut so, da operative Führungskräfte sonst schnell den Eindruck gewinnen könnten, dass man selbst sich zu wenig mit „handfesten“ Dingen beschäftigt (wie z. B. Einstellung, Abrechnung und Weiterbildung von Mitarbeitern). Wir müssen uns an dieser Stelle klarmachen, dass es immer Kollegen geben wird, die komplexe personalstrategische Themenstellungen wenig wertschätzen, da diese für sie aktuell nicht relevant erschei-

nen. Dafür gibt es vielfältige Gründe. Zum einen sind die zukünftigen Auswirkungen häufig nur schwer messbar und zum anderen werden belastbare Resultate erst mit erheblicher zeitlicher Verzögerung erlebbar. Zudem können solche Themen gleichzeitig kräftezehrend und kostspielig werden. Da das operative Geschäft die Wertschöpfung bestimmt, werden indirekte Wirkungsweisen – auch und insbesondere für strategische Personalthemen – nicht selten durchaus kritisch betrachtet.

Zudem ist es wichtig zu verstehen, dass Strategiearbeit im Allgemeinen und Personalstrategiearbeit im Besonderen sehr unterschiedlicher

Kompetenzen bedarf: Die Analyse notwendiger Handlungsfelder ist etwas ganz anderes als das Vermögen, einen Managementbeschluss zur Umsetzung der Strategie zu erkämpfen oder Verbündete in anderen Fachabteilungen zu finden. Zudem müssen die Themen nicht nur erarbeitet und verabschiedet, sondern auch umgesetzt werden. Phasenabhängig sind analytische Fähigkeiten gefragt, dann wieder Fingerspitzengefühl gepaart mit Kommunikationsstärke und schließlich auch Macherqualitäten.

Nur selten sind alle Kompetenzen in gleicher Ausprägung in einer Person vereint, aber – und das ist die gute Nachricht – man kann



ILLUSTRATION: NILS BAUMANN

dazulernen. Jeder Personalmanager oder jede Führungskraft kann und sollte Personalstrategie leisten und sich mit seinen individuellen Fähigkeiten im Rahmen der organisatorischen Rolle einbringen. Wichtig ist, sich seiner eigenen Fähigkeiten und Grenzen bewusst zu sein. Der gute Wille zur Gestaltung wichtiger Personalthemen oder die monotone Einforderung eines positiven Menschenbildes bewegen gar nichts und bergen sogar die Gefahr, sich als Personaler angreifbar zu machen.

Jetzt sind wir beim Punkt: Jemand leistet nach unserem Verständnis personalstrategische Arbeit, wenn er sich bewusst und aktiv in den Gesamtkontext des Personalstrategieprozesses ganz oder in Teilbereichen einbringt. Es ist eine akademische Frage, wann man ihn aufgrund seiner führenden Rolle im gesamten Prozess als Personalstrategen bezeichnet. Hier soll Mut gemacht werden, personalstrategische Fragestellungen zu reflektieren. Letztlich kommt es bei der praktischen Umsetzung der Strategiearbeit auf das Verhalten des Personalstrategen und seine Wirkung an – also darauf, ob jemand über die notwendigen Kompetenzen verfügt, sein Potenzial zur Strategiearbeit ausschöpft und entfaltet. Kluge und vom Ansatz her völlig berechnete Personalkonzepte und Ideen, die von einsamen Personalenthusiasten für die Schublaube entwickelt wurden und nie das Licht der Welt erblickten, gibt es genug.

In Abgrenzung zur operativen Personalarbeit ist zudem wichtig, dass Gegenstand der Arbeit des Personalstrategen die strategischen

Handlungsfelder sind. Es geht nicht um bereits vorhandene operative Arbeit oder deren graduelle Verbesserung, sondern um wichtige Zukunftsfragen. Es kann dahingestellt bleiben, ob der Personaler im Modell „HR Business Partner“ als zentraler Ansprechpartner für die Fachbereiche auch personalstrategisch agiert oder vornehmlich eher operativ. Diese Broschüre beschäftigt sich mit einem Teilaspekt aus dem gesamten Personalmanagement: Personalstrategiearbeit. Das ist insofern wichtig, weil das Anforderungsprofil für strategische Personalarbeit ein anderes ist, als für viele operative Aufgabenstellungen. Darauf wird im Folgenden genauer eingegangen.

Zu Beginn führen wir einige Begriffe ein,

die unser Verständnis moderner Personalstrategiearbeit prägen. Dabei hat sich die BPM-Fachgruppe Strategisches Personalmanagement klar positioniert, denn wir sind Praktiker und auf Umsetzung bedacht: Es geht nicht (nur) um profunde Theorie, sondern (auch) um handfeste Umsetzung. Wir lösen uns von einem nur planerisch geprägten Ansatz – für uns ist der Personalstrategie auch praktischer Umsetzer seines Strategieplanes. Des Weiteren ist für uns Gradmesser des Erfolges von Strategiearbeit, wie sich der Personalstrategie konkret verhält und wie deren Umsetzung gemessen wird. Dazu bemühen wir uns um ein klares Verständnis von Kompetenzen und Potenzialen im Zusammenhang mit dem Personalstrategieprozess:

Personalstrategie...

beschreibt die geplante Vorgehensweise des Unternehmens zur Erreichung personalspezifischer mittel- und langfristiger Zielsetzungen unter Berücksichtigung und gegebenenfalls auch Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation.

Personalstrategieprozess...

lässt sich in Phasen unterteilen, die unterschiedliche Anforderungen an den Personalstrategen stellen: Entwicklung, Verabschiedung, Umsetzung und permanente Anpassung der Personalstrategie (siehe Abbildung 1).

Strategisches Potenzial für Personalarbeit...

meint die grundsätzliche Fähigkeit, sich zu erfolgsrelevanten Personalthemen der Zukunft positionieren zu können und dabei die praktische Umsetzung miteinzubeziehen.

Strategische Kompetenzen für Personalarbeit ...

dienen als Voraussetzung für bewusst wiederholbare Verhaltensweisen im Unternehmen zu zukunftsorientierten Wertbeiträgen bezogen auf Mitarbeiter und Organisation. Es handelt sich um Fähigkeiten und Fertigkeiten, die aufgrund fest verankerter individueller Persönlichkeitsmerkmale vorhanden sind oder durch Ausbildung und Erfahrung erlernt wurden.

Erfolgreiches konkretes Verhalten in der Personalstrategiearbeit...

folgt aus der Umsetzung der theoretisch erarbeiteten Personalzukunftsszenarien und setzt sowohl das Können der Strategiearbeit als auch das Wollen zur Veränderung der aktuellen Situation voraus (siehe Abbildung 2).



Abb. 1: Personalstrategieprozess



Abb. 2: Zusammenhang zwischen Potenzial und erfolgreichem Verhalten

2 WER MACHT FÜR WEN PERSONALSTRATEGIE – UND WARUM?

Betrachten wir diese Frage unter dem Gesichtspunkt des Personalmanagements, so ist die Entwicklung einer Personalstrategie funktional gesehen die Aufgabe der Personalleitung. Das Unternehmensumfeld erwartet von Personalleitern oft einen deutlich höheren Anteil an strategischer als an operativer Arbeitsweise. Gehört das Thema Personalstrategie daher – vielleicht sogar ausschließlich – in das Verantwortungsfeld der Personalmanager? Strategisch wichtige Impulse für die Personalarbeit werden auch von Mitarbeitern aus anderen Funktionsbereichen initiiert. Dies geschieht, wenn zur erfolgreichen Umsetzung strategisch bedeutender Projekte eine passende personalstrategische Vorgehens-

weise entwickelt und umgesetzt werden muss. Hierbei ist die Personalleitung letztlich aber unbedingt mit einzubeziehen, um die Gesamtübersicht aller Personalthemen zu behalten.

Größere Unternehmen haben oft eigene Abteilungen für Grundsatzfragen, die sich schwerpunktmäßig nicht nur mit Personalpolitik und Regelwerken, sondern auch mit der Ausarbeitung und Umsetzung von personalstrategischen Themenstellungen beschäftigen. Weiterhin leisten auch die Geschäftsleitung, Vorstände, Stabsstrategieabteilungen oder engagierte Führungskräfte Personalstrategiearbeit, indem sie sich einzelner Fragen oder sogar der Thematik als Gesamtkonzept aus unterschiedlichen Motiven heraus annehmen.

So kann es sich ergeben, dass während der

Erarbeitung der Unternehmensstrategie oder anderer Fachbereichsstrategien personalpolitische Fragestellungen aufkommen und diese schlichtweg mit behandelt werden. Das könnte beispielsweise die Planung eines neuen Produktionsstandortes im Ausland und die damit verbundene Notwendigkeit der Personalplanung sein. Es ist positiv zu bewerten, wenn Personalstrategiearbeit auch außerhalb der Personalabteilung stattfindet. Soweit es grundsätzlich um Ressourcenmanagement von Mitarbeitern geht, ist dies eine Führungsaufgabe des Managements im Allgemeinen und thematisch nicht unbedingt an die Personalabteilung gebunden. Schließlich geht es nicht um die Strategie der Personalabteilung, sondern um die Personalstrategie des Unternehmens. Es bleibt

jedoch die Aufgabe der Personalleitung, diese personalstrategischen Ansätze in eine Gesamtpersonalstrategie einfließen zu lassen und in die Unternehmensstrategie einzubinden.

Zudem gibt es Impulse der Mitarbeitervertretungen oder einzelner Mitarbeiter, die im Rahmen von Vorschlägen oder Forderungen nicht zwingend einen Gesamtstrategieansatz verfolgen mögen – aber durchaus wichtige strategische Einzelthemen vorantreiben können. Nicht zuletzt sind externe Unternehmensberater zu nennen, die einzelne Themenfelder entwickeln (zum Beispiel Demografiemanagement, betriebliches Gesundheitsmanagement, Internationalisierung, Kostenmanagement) oder mit einem Gesamtstrategieansatz agieren und von den Unternehmen quasi als Kapazitätserweiterung oder Strategieberater eingebunden werden.

Auch die Frage der Motivation, warum jemand aktiv wird und für wen er es tut, sollte aus der Perspektive der unterschiedlichen Interessenlagen betrachtet werden. Letztlich ist die Zielrichtung aber die gleiche: Es geht um die Zukunftsgestaltung des Unternehmens in personalrelevanten Fragestellungen. Folgerichtig sollten Vorgehensweisen und durchaus auch unterschiedliche Sichtweisen und Interessenlagen abgestimmt und im Personalbereich gebündelt werden. Genauso sinnvoll kann es sein, sich mit den Personalthemen an einen bestehenden Strategieprozess des Unternehmens anzudocken. Vorteil dabei ist sicherlich die damit verbundene frühzeitige Vernetzung.

3 ERWARTUNGSBILDER DER INTERESSENGRUPPEN

Um erfolgreich agieren zu können, muss der Personalstrategie die Sichtweisen und Erwartungshaltungen der unterschiedlichen Interessengruppen im Unternehmen („Stakeholder“) an seine Person und sein Handeln kennen und berücksichtigen. Im Folgenden betrachten wir daher die Erwartungen des Unternehmensmanagements/Vorstands, des Personalmanagements und der Mitarbeiterebene in den Dimensionen „Erleben“ (Verhalten) und „Wollen“ (Wertevorstellung).

In der Fachgruppe haben wir uns intensiv mit dieser Frage beschäftigt, da je nach Per-

spektive der Stakeholder ein anderes Verhalten erwartet wird und dies mit deren Interessen und deren Rolle zusammenhängt. Wie also möchte eine bestimmte Interessengruppe den Personalstrategen gerne sehen und aufgrund welcher Wertevorstellung geschieht dies?

Ein Beispiel soll an dieser Stelle zeigen, warum sich der Personalstrategie unterschiedlicher Zukunftsperspektiven der Interessengruppen bewusst sein muss. Mitunter sind diese nicht kompatibel: Während die Mitarbeiter langfristige und sichere Arbeitsverhältnisse erwarten, kann aus Sicht der Unternehmensführung eine Restrukturierung mit Einschnitten bei Entgelt und Arbeitsplätzen strategisch unumgänglich



sein. Zugleich sollen aus Sicht der Führungskräfte und der Personalabteilung die Mitarbeiter motiviert, produktiv und loyal bleiben. Der gestaltende Personaler ist gegebenenfalls selbst von der Umstrukturierung betroffen und kann in die Überlegung geraten, sich besser nicht selbst zu gefährden – die persönliche Ebene kann in diesem Fall die Sachebene überlagern. Ob es überhaupt angeraten ist, alle diese Perspektiven an einer Stelle öffentlich zu machen, ist eine Frage des Einzelfalls. Jedenfalls hilft es

dem Personalstrategen, sich der unterschiedlichen Erwartungen und der dahinterstehenden Wertevorstellungen bewusst zu werden.

Im Folgenden stellen wir einige Aspekte und Wertevorstellungen der verschiedenen Interessengruppen vor (siehe Abbildung 3 bis 5).

4 WIE FUNKTIONIERT PERSONALSTRATEGIEARBEIT?

Personalstrategie wird oftmals als „Kür“ des weiten Feldes der Personalarbeit bezeichnet. Sie

ist dennoch auch „Pflicht“ und insoweit echte Arbeit. Ohne eine zusammenführende Wirkung der Personalstrategie hängen die vielen Aufgaben und Instrumente der heutigen Personalarbeit wie lose Enden herum. Erst durch die Arbeit des Personalstrategen wird aus den Puzzleteilen ein in sich stimmiges – und für andere Interessengruppen nachvollziehbares – Zukunftsbild. Was macht den Personalstrategen demnach wirklich erfolgreich? Es sind prozessuale und fachliche Klarheit sowie geschicktes Handeln im jeweiligen Unternehmenskontext.

Prozessuale Klarheit

In vielen Unternehmen sind Strategieprozesse implementiert, in denen auch die Personalfunktion aufgefördert ist, „ihre“ Personalstrategie einzubringen. Das von uns bereits in der Broschüre „Die Personalstrategie kompakt“ beschriebene Vorgehen muss als kontinuierlicher, durchlaufender Prozess verstanden und gelebt werden, weil Personalstrategien nie „fertig“ sind. Nach unserem Modell gibt es die Prozessabschnitte Strategieerarbeitung, Strategieverabschiedung und Strategieumsetzung. Wesentlich ist darüber hinaus ein ständiger Abgleich mit den jeweiligen Rahmenbedingungen, um mögliche Anpassungsmaßnahmen für personalstrategische Handlungsfelder zu identifizieren.

Wenn in Unternehmen aus den unterschiedlichsten Gründen (noch) kein Gesamtstrategie- oder Personalstrategieprozess vorhanden ist bzw. dieser nicht ausformuliert wurde, sollte der Personalstrategie in jedem Fall damit beginnen,

Management/Vorstand erwartet vom Personalstrategen:

Erleben (Verhalten)

- Liefert wertvolle Beiträge zur Gesamtstrategie
- Kennt die Ziele, an denen der Vorstand arbeitet und geht darauf ein
- Tritt kompetent auf
- Bringt Themen nachvollziehbar, deutlich und konkret auf den Punkt
- Benutzt keine unverständliche Personaler-Fachsprache
- Zeigt Folgen und Verbesserungen messbar auf
- Kommuniziert professionell und adressatengerecht
- Beherrscht unterschiedliche Methoden wie Projektmanagement, Moderation, Mediation und setzt diese gezielt ein
- Vermeidet „Überraschungspartys“ und agiert situativ angemessen, bezieht möglichst viele Interessengruppen ein, bereitet Entscheidungsgrundlagen professionell vor
- Zeigt Geschick im Umgang mit Entscheidern
- Wehrt Aktionismus ab und erkennt, welche Personalthemen unternehmenspolitisch für den Vorstand wichtig sind

Wollen (Wertevorstellung)

- „Mein Personaler“ redet nicht nur in seiner Sprache und will nicht nur seine Bereichsthemen vertreten oder gar persönliche Ziele verfolgen, sondern wägt all dies mit den Unternehmenszielen ab
- Will mich unterstützen und beraten
- Will mir helfen, meine Ziele zu erreichen
- Greift auch „unangenehme“ Themen auf (z.B. Werkschließung, Einsparpotenziale) und will diese offensiv angehen
- Spricht auch „unangenehme“ Themen auf der Verhaltensebene unter Beachtung der Feedbackregeln an
- Denkt betriebswirtschaftlich und unternehmerisch
- Will unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse mitgestalten
- Will das Unternehmen in finanzieller, technologischer und personeller Hinsicht weiterentwickeln

Abb. 3: Erwartung des Managements/Vorstands an den Personalstrategen

Personalmanagement erwartet vom Personalstrategen:

Erleben (Verhalten)

Sichere Kenntnis personalstrategischer Handlungsfelder

Zukunftsorientiertes Denken

Analytisch und umsetzungsorientiert zugleich

Präsenz, insbesondere auch bei Entscheidungsträgern, z. B. beim Vorstand/Gesamtstrategen

„Sitzt am Tisch“ – versteht es, nicht zu sehr in der personalspezifischen Funktion aufzutreten, sondern die Gesamtheit zu sehen und die personalstrategischen Handlungsfelder in die gesamte Unternehmensstrategie einzubringen

Ist vernetzt und kommunikativ

Wollen (Wertevorstellung)

Will verändern, aber nicht per se, sondern weil es das Geschäft erfordert und/oder er thematisch davon überzeugt ist

Fördert positives Menschenbild

Will Fachwissen/Kompetenz einbringen

Machtwille bzw. Gestaltungswille

langjährigen personalpolitischen Überlegungen anzustellen.

Personalstrategien sind in der Regel von einer gewissen Langfristigkeit gekennzeichnet, es sei denn, dass plötzliche und dramatische Veränderungen im Geschäftsumfeld des Unternehmens eintreten. Kurzfristige Richtungsänderungen sind ansonsten häufig taktischer Natur und haben mit Strategie nicht viel zu tun. Es liegt im Geschick des Personalstrategen, zwischen jenen Richtungsänderungen zu unterscheiden, die notwendiger Bestandteil des

Abb. 4: Erwartung des Personalmanagements

die wichtigsten personalstrategischen Handlungsfelder zumindest auf einem Blatt Papier zusammenzutragen. Das ist immerhin ein erster Schritt und dient als Grundlage für weitere Überlegungen.

Während kontinuierliche Anpassungen der Personalstrategie also notwendig werden können, gilt gleichermaßen, dass man die Strategie nicht ständig ändern sollte, nur weil am Markt gerade ein bestimmtes Thema „en vogue“ ist. Eine Ausnahme hiervon ist dann gegeben, wenn das Unternehmensmodell an sich extrem unbeständig ist und – personalstrategisch gesehen – sehr kurze Überlegungs- und Anpassungszyklen erfordert. Das allein kann Ausgangspunkt für personalstrategische Überlegungen sein, nämlich sich bei Personalthemen stark auf Veränderungen einzustellen und erst gar keine

Die Mitarbeiterebene* erwartet vom Personalstrategen:

Erleben (Verhalten)

Mitarbeiter

- Personalthemen werden von der Personalabteilung aufgenommen und beim Vorstand platziert
- Klare, verständliche und frühzeitige Kommunikation der personalstrategischen Ziele
- Einbindung in die Entwicklung personalstrategischer Themenfelder

Fachbereiche

- Personalstrategie fungiert als Sparringspartner
- Gemeinsame Entwicklung strategischer Handlungsfelder mit klarem operativen Nutzen

Betriebsrat

- Information und Einbindung in Mitarbeiteranliegenheiten; sieht im Personalstrategen den stärksten Verbündeten für zukunftsrelevante Mitarbeiterthemen

Wollen (Wertevorstellung)

Mitarbeiter

- Will Interessen der Mitarbeiter vertreten: „Der Mensch steht im Mittelpunkt.“
- Will der Personalabteilung und deren strategischen Themen einen höheren Stellenwert bzw. mehr Akzeptanz im Unternehmen geben

Fachbereiche

- Will die Fachbereichsleiter bei der Erfüllung ihrer strategischen Zielsetzungen unterstützen

Betriebsrat

- Will über die Auswirkungen auf die Mitarbeiter informieren
- Will die Einhaltung der Schutz- und Beteiligungsrechte
- Will die persönlichen Interessen der Mitarbeiter in Bezug auf Sicherheit des Arbeitsplatzes, gerechte Entlohnung und Gleichbehandlung berücksichtigen

* Der Mitarbeiter wird nicht immer den Unterschied zwischen Personalbetreuer und Personalstrategen erkennen können oder wollen – es soll schlichtweg umgesetzt werden!

Abb. 5: Erwartungen der Mitarbeiter

kontinuierlichen Strategieprozesses sind, und jenen, die die Nachhaltigkeit der Strategie eher gefährden.

Fachliche Klarheit

Bei der fachlichen Klarheit geht es neben der Beherrschung der täglichen Personalarbeit vor allem um die Berücksichtigung äußerer Einflussfaktoren (Megatrends, Branchentrends, Kundenbedürfnisse) sowie der Einflussgrößen aus der jeweiligen Unternehmensstrategie.

Wesentlich sind die langfristigen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, in denen ein Unternehmen agiert. Der vielbeschworene gesellschaftliche Wandel (z. B. der Eintritt der Generation Y ins Arbeitsleben, Digitalisierung, Globalisierung, Wertewandel) sowie die demografischen Entwicklungen im jeweiligen Arbeitsmarkt sind ebenfalls relevante Faktoren. Diese seien hier beispielhaft genannt, weil sie aktuell in den Unternehmenswelten eine große Rolle spielen. Der erfolgreiche Personalstrategie wird die jeweils aktuellen Markt- und Gesellschaftsthemen wahrnehmen, aber nicht auf jeden neuen Zug unreflektiert aufspringen.

Die Entwicklung einer gelungenen und für das jeweilige Unternehmen stimmigen Personalstrategie wird immer davon beeinflusst sein, was die Wettbewerber des Unternehmens am Markt – und insbesondere am Arbeitsmarkt – tun. Kein Unternehmen kann sich vom Wirken anderer abkoppeln, da sie auch bezogen auf die Mitarbeiter in Konkurrenz zueinander ste-

hen. Insoweit wird der erfahrene Personalstrategie durch vielfältigen fachlichen Austausch mit Personalkollegen anderer Unternehmen aktuelle Personalthemen stets intensiv beobachten, mit dem eigenen Unternehmenskontext abwägen und gegebenenfalls in die eigene Personalstrategie integrieren.

Geschicktes Handeln

Erfolgreiche Personalstrategiearbeit setzt immer die Einbeziehung der Stakeholder voraus. Dazu gehören Geschäftsführung und Vorstände, Bereichs- und Fachleitungen, Managementfunktionen (z. B. Finanzen), Strategiefunktionen in operativen und Management-Einheiten sowie Mitarbeitervertreter.

Es sollte bedacht werden, dass Geschäftsführer und Vorstände sich – gerade in Personalthemen – oftmals vor wichtigen Entscheidungen die Rückmeldung ihrer „Vertrauten“ einholen. Dazu zählen der Assistent und der Stabsmitarbeiter genauso wie der langjährige Weggefährte außerhalb des formalen Berichtsweges. Es wäre fahrlässig, diese Konstellationen nicht im Interesse der Personalstrategie zu nutzen. Daher sollte sich der Personalstrate-

ge vorab von diesen Personen Rückmeldung einholen und Unterstützung zusichern lassen.

Gute Personalstrategiearbeit ist maßgeblich dadurch gekennzeichnet, dass der Personalstrategie sein Unternehmen kennt und sich regelmäßig mit Führungskräften, Mitarbeitern und Arbeitnehmervertretern austauscht. Die Auswertung von Mitarbeiterbefragungen reicht nicht aus. Er muss vielmehr das Ohr an der Basis haben und mit den Menschen sprechen. Hierdurch kann er die personalstrategisch notwendigen Fragestellungen der Fachbereiche ungefiltert aufnehmen, diese mit den Unternehmenszielen und der außerbetrieblichen Realität abgleichen und dann in die Personalstrategie einfließen lassen.

Der Personalstrategie muss auch eine steuernde Funktion übernehmen. In einer Organisation, in der dem Personalmanagement dies



(noch) nicht zugesprochen wird, sollte er einzelne Themen aufgreifen, um daraus etwas zu machen: Nichts spricht dagegen, anlässlich eines Projektauftrages der Geschäftsleitung zusätzlich zur Bearbeitung der eigentlichen Thematik eine erste personalstrategische Einordnung vorzunehmen. Das ist der erste Schritt zur Personalstrategie, ohne es gleich so zu nennen.

Wenn kleinere Unternehmen lediglich eine klassische Personalverwaltung oder gar keine „richtige“ Personalabteilung haben, sollten Inhaber oder Geschäftsführer selbst aktive Personalstrategen sein – denn das Thema „Mensch“ in der Organisation ist zu wichtig und erfolgskritisch, um sich dazu keine Zukunftsgedanken zu machen.

Die hohe Kunst des Personalstrategen ist es, aus einer Vielzahl „möglicher“ Themen (die für sich betrachtet alle sinnvoll erscheinen) diejenigen auszuwählen, die die größte Hebelwirkung bezogen auf die Unternehmensziele aufweisen. Kurz gesagt: Es sollte nicht alles getan werden, was vordergründig sinnvoll erscheint, sondern diejenigen Dinge, die das Unternehmen voranbringen und zur aktuellen Unternehmenssituation passen. Personalstrategie muss „anschlussfähig“ und den Stakeholdern „vermittelbar“ sein. Ansonsten besteht die Gefahr des Akzeptanzverlustes (der Rolle) des Personalstrategen.

Der Personalstrategie darf nicht nur „Wohlfühlthemen“ einbringen, sondern muss monetär wirkende Zusammenhänge von stra-

tegischer Personalarbeit aufzeigen, um im Management ernst genommen zu werden. In der Argumentation verwendet er daher betriebswirtschaftliche Kennzahlen und die Sprache des „Business“, um vermeintlich „weiche“ Personalthemen, mit denen Manager vielleicht nicht sofort etwas anfangen können, in den Unternehmenskontext zu überführen.

5 KOMPETENZEN FÜR DIE PERSONALSTRATEGIEARBEIT NACH PHASEN DES STRATEGIEPROZESSES

Um sich zu einem erfolgreichen Personalstrategen entwickeln zu können, kommt es auf folgende Faktoren an: Potenzial, Kompetenz sowie vor allem das konkrete Verhalten – all dies immer in Bezug auf das strategische Denken und Handeln. Um Missverständnissen vorzubeugen: Gerade bei den Kompetenzen beziehen wir uns nachfolgend vornehmlich auf die strategische – nicht die operative Personalkompetenz. Ein guter Personalstrategie kann auch sein, wer eine Entgeltabrechnung nicht in allen Einzelheiten versteht. Erfolgreiches personalstrategisches Denken und Handeln hat also mit vorhandenen oder entwickelten Strategiekompetenzen zu tun und damit, ob man sein strategisches Potenzial nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch umsetzen will und kann.

Strategisches Denken ist das eine – die Umsetzung das andere. Aufbauend auf die zuvor aufgezeigten Phasen eines Strategieprozesses lassen sich die notwendigen strategischen Personalkompetenzen aus unserer

Sicht am besten auch anhand dieser Phasen unterscheiden und differenzieren. Wie viele andere Strategiebegrifflichkeiten ist der Personalstrategiebegriff letztlich historisch auch aus der Militärstrategie abgeleitet, wird aber schwerpunktmäßig leider noch allzu oft auf nur quantitative Personalplanung begrenzt. So lässt sich der Prozess gut in die betriebliche kurz-, mittel- und langfristige Finanzplanung einbetten. Diese Herangehensweise fokussiert aber zu stark auf vermeintlich berechenbare Finanzplanungsaspekte und berücksichtigt zu wenig, wie schnell sich die Markt- und Produktausrichtung ändern können und dass man bei wesentlichen strategischen Personalthemen am Ball bleiben muss und nicht (nur) nach aktueller Kassenlage entscheiden darf.

In der folgenden Übersicht beleuchten wir die unserer Ansicht nach notwendige Ausprägung von Kompetenzen und Verhaltensmerkmalen entlang des Strategieprozesses (siehe Tabelle 1). Da die betrieblichen Rahmenbedingungen unterschiedlich sind, kann die Tabelle nur als Gedankenanstoß dienen. Keinesfalls soll dabei zum Ausdruck gebracht werden, dass manche Ausprägungen in bestimmten Phasen gar nicht benötigt werden. Als erster Abgleich der eigenen Kompetenzen und Verhaltensmerkmale kann die Tabelle eine Hilfestellung für die individuelle Weiterentwicklung zum erfolgreichen Personalstrategen sein.

	ausgeprägt				
	besonders stark ausgeprägt	Strategiearbeit	Strategieverabschiedung	Strategieumsetzung	Strategieanpassung
Essentielle Kompetenzen und Verhaltensmerkmale im Strategieprozess*					
Umgang mit Komplexität	+	+	+	+	+
(theoretische) Problemlösefähigkeit	+	+	+	+	+
Denken in Alternativen (Simulationstechniken)	+	+			+
(gedankliche) Kreativität	+				+
Systematisieren und Strukturieren von Personalhandlungsfeldern	+			+	+
Kenntnis der internen Rahmenbedingungen (eigene Unternehmensstrategie und betrieblicher Planungsprozess)	+	+	+	+	+
Kenntnis der externen Rahmenbedingungen	+	+	+	+	+
Treffen von Entscheidungen	+	+	+	+	
Durchsetzungskompetenz		+	+	+	+
Kenntnis vom Gesamtplanungs- und Entscheidungsprozess des Unternehmens zur Einbindung in die Entscheidungsfindung	+	+	+	+	+
Politisches und kommunikatives/diplomatisches Geschick	+	+	+	+	+
Mut (und Risikobereitschaft) zur Veränderung	+	+	+	+	+
Vertriebsorientiertes Handeln und Verhandeln einschließlich Eigenmarketing	+	+	+	+	+
Betriebswirtschaftliches Denken (inkl. Kundenperspektive) und Handeln	+	+	+	+	+
Praktische (auch fachliche) Problemlösefähigkeiten		+	+	+	
Kreativität bei Regelwerken und personalpolitischer Implementierung		+	+	+	
„Hands on“-Mentalität		+	+	+	
Moderationstechniken, Projektmanagementtechniken		+	+	+	
Flexibilität		+	+	+	+
Sichtbarkeit der Personalstrategie gewährleisten		+	+	+	+
Kritikfähigkeit und „Lessons learned-Einstellung“		+	+	+	+
Blick für das Ganze – aktuelle Personalprojekte und Themen in die aktuelle Personalstrategie einordnen, „ihnen einen Platz geben“	+	+	+	+	+
Kenntnis moderner digitaler Technologien zur Prozessunterstützung (z.B. für schnelle Feedbackprozesse)		+	+	+	

Tabelle 1: Essentielle Kompetenzen und Verhaltensmerkmale im Strategieprozess

*Nicht immer ist die Abgrenzung von entwickelbaren Kompetenzen und Verhaltensmerkmalen zu fest verankerten Persönlichkeitsmerkmalen möglich, zumal wir auch bei diesen graduelle Entwicklungsmöglichkeiten unterstellen.

6 ENTWICKLUNGSFELDER FÜR PERSONALSTRATEGEN: MIT KENNZAHLEN ERFOLGREICHES STRATEGISCHES VERHALTEN FÖRDERN

Mithilfe der zuvor dargestellten Tabelle ist im Rahmen einer GAP-Analyse (Abweichungsanalyse) leicht ableitbar, woran man persönlich zu arbeiten hat. Gepaart mit ehrlicher Selbsteinschätzung findet man so für sich zudem heraus, wo die eigenen Stärken oder wichtige Entwicklungsfelder liegen – und ob vorhandene Defizite wirklich überbrückbar sind. Dem introvertierten Analytiker dürfte es tendenziell schwer fallen, hemdsärmelig mit Vertriebsinn Budgetthemen durchzusetzen. Jeder kann und soll an sich arbeiten – aber nicht jeder hat tatsächlich das Zeug zum erfolgreichen Personalstrategen.

Der Wertbeitrag des Personalstrategen

Der Personalstrategie prägt die Unternehmenskultur. Es gilt daher, die wesentlichen Treiber zu definieren, die ihn als Kulturpräger erfolgreich machen – wodurch das Unternehmen dann selbst den entsprechenden Erfolg erzielt. Jedes Unternehmen nutzt Kennzahlen, die als sogenannte Spätindikatoren („Lagging Indicators“) finanzielle bzw. wirtschaftliche Erfolge messen. Solche Ex-post-Betrachtungen ermöglichen allerdings selten Rückschlüsse auf den konkreten Wertbeitrag des Personalstrategen. Zu viele andere interne und externe Faktoren beeinflussen – häufig sogar viel direkter – den Unternehmenserfolg.

Um sich der Messung des konkreten Wertbeitrags von Personalstrategen sinnvoll zu nähern, bedarf es zusätzlich sogenannter Frühindikatoren („Leading Indicators“). Mit ihrer Hilfe wird gezieltes Verhalten im strategischen Unternehmenskontext gemessen, durch das – bei sonst gleichen Bedingungen – der Personalstrategie einen positiven Wertbeitrag leistet. Voraussetzung für die Definition dieser Verhaltenskennzahlen ist die Erstellung sogenannter Strategielandkarten („Strategy Maps“) und Wertbeitragskarten („Workforce Scorecards“).

Beide Techniken werden hier für die Rolle des Personalstrategen aus drei Gründen näher beschrieben:

1. Sie dienen dazu, den konkreten Wertbeitrag des Personalstrategen besser zu

ermitteln und seine Bedeutung für den strategischen Unternehmenserfolg transparent zu machen.

2. Aus den konkret definierten Verhaltensweisen können Entwicklungsbedarfe bzw. -potenziale für Personalstrategen unmittelbar abgeleitet werden.
3. Die Beherrschung der beschriebenen Techniken an sich sollte bereits eine Kernkompetenz des Personalstrategen darstellen. Für jede Stelle – auch außerhalb der Personalfunktion – wird so transparent und messbar, wie spezifisches Mitarbeiterverhalten strategischen Unternehmenserfolg steuert. Zukünftig dürfte die Fähigkeit, Führungskräften und Mitarbeitern diesen Zusammenhang deutlich zu machen, ein wesentlicher Erfolgstreiber für Personalstrategen werden.

Beispiel zur konkreten Vorgehensweise: Die Arbeit mit Strategieland- und Wertbeitragskarten

Wenn der Personalstrategie im Unternehmen als Werttreiber fungiert, stellt man sich zunächst die Frage, wodurch er das tut. Acht wesentliche Treiber seien beispielhaft genannt, die für Personalstrategen in vielen Unternehmen eine Rolle spielen könnten:

- (1) Einfluss auf die Führungskultur
- (2) Einfluss auf die Kommunikationskultur
- (3) Einfluss auf den Umgang mit Veränderungen
- (4) Einfluss auf Systematisches Wissensmanagement
- (5) Einfluss auf die Lernkultur
- (6) Einfluss auf die Innovationskultur
- (7) Einfluss auf die Unternehmensstrategie
- (8) Einfluss auf die Unternehmenswerte

Jeder einzelne Treiber muss jetzt auf die nächste Ebene heruntergebrochen werden. Beispielhaft seien hier die Treiber (2) und (4) aufgeführt:

(2) Wodurch übt der Personalstrategie Einfluss auf die Kommunikationskultur aus?

- a. Kommunikationstechniken
- b. Situationsbezogene Kommunikation
- c. Strukturierte Kommunikation
- d. Zielgruppenspezifische Kommunikation

(4) Wodurch übt der Personalstrategie Einfluss auf Systematisches Wissensmanagement aus?

- a. Dokumentation von Wissen
- b. Teilen von Wissen
- c. Erstellung und Umsetzung von Mentoring-Konzepten
- d. ...

Jede dieser Ebenen muss nun weiter heruntergebrochen werden. Beispielhaft sei das am Treiber

(2) c. verdeutlicht:

(2) Kommunikationskultur: Wodurch übt der Personalstrategie Einfluss hierauf aus?

- c. Strukturierte Kommunikation: Wodurch schafft der Personalstrategie diese?
 - i. Kommunikationskaskaden
 - ii. Mitarbeitergespräche
 - iii. Newsletter
 - iv. Broschüren

Dieser Ableitungsprozess muss solange fortgesetzt werden, bis am Ende eines jeden einzelnen Strangs ein ganz konkretes Verhalten des Personalstrategen steht. Das Ergebnis wird als Strategy Map bezeichnet, weil es nicht um theoretische Kompetenzen geht, die ein bestimmtes Verhalten von Personalstrategen ermöglichen, sondern um ganz konkretes Handeln, das in den Strategiekontext gestellt wird. Anders gesagt: Das am Ende eines Strangs definierte Verhalten treibt unmittelbar die vorgelagerte Ebene, die wiederum das nächste Level beeinflusst usw., bis am Ende – in unserem Beispiel – die

als Werttreiber erkannten Bereiche „Kommunikationskultur“ und „Wissensmanagement“ erreicht werden. So werden abstrakte Aussagen wie „Wir brauchen eine gute Kommunikation“ und „Wir benötigen ein besseres Wissensmanagement“ für Personalstrategen und Führungskräfte greifbar und konkret.

Wenn klar erkannt ist, dass – wie in unserem Beispiel – die Verbesserung der Kommunikationskultur und des Wissensmanagements strategische Wertbeiträge für das Unternehmen liefern, dann stellt sich die Frage, welche Hilfestellung der Personalstrategie nunmehr

benötigt, um sein Verhalten gezielt so zu verändern (d.h. zu verbessern), dass der Wertbeitrag weiter gesteigert wird. Jetzt kommt die Workforce Scorecard ins Spiel. Für jede einzelne Ebene, bis hinunter zum ganz konkreten Verhalten, werden in der Workforce Scorecard Kennzahlen definiert, die Personalstrategen klare Orientierung zu einer zielführenden Verhaltensänderung bieten, um tatsächlich eine bessere Kommunikationskultur und ein besseres Wissensmanagement zu etablieren. Bei diesen Messgrößen kann es sich um Leading Indicators zur Steuerung des gewünschten Verhaltens handeln, die tendenziell auf den unteren Ebenen der Strategy Map anzutreffen sein werden, oder um Lagging Indicators zur Erfolgsmessung in der Rückbetrachtung.

Wie entwickelt man diese Kennzahlen konkret? Beziehen wir uns erneut auf das Beispiel, in dem es um Systematisches Wissensmanagement geht und greifen uns exemplarisch zwei Punkte heraus, nachdem wir die Strategy Map entsprechend weiter heruntergebrochen haben:



Systematisches Wissensmanagement: Wodurch übt der Personalstrategie Einfluss darauf aus?

- (4)c. Erstellung und Umsetzung von Mentoring-Konzepten
 - i. Auswahl von Mentoren und Mentees
 - 1. Festlegung der Auswahlkriterien für Mentoren
 - Erfahrung
 - Persönlichkeit
 - Strategische Bedeutung der Stelle
 - 2. Festlegung der Auswahlkriterien für Mentees
 - Entwicklungspotenzial
 - Persönlichkeit
 - Bindungsbereitschaft an das Unternehmen
 - o Räumliche bzw. familiäre Verbundenheit
 - o Schaffung finanzieller Anreize
 - Erstellung von Bindungsvereinbarungen
 - ...
 - o Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven
 - Erstellung individueller Karrierepläne
 - ...
 - ii. Festlegung inhaltlicher Rahmenbedingungen
 - 1
 - ...

Wie man diesem Beispiel entnehmen kann, hat es für das Unternehmen herausragende strategische Bedeutung, finanzielle Anreize zu schaffen und Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen, da Geld und Karriereaussichten die Wahrscheinlichkeit des Verbleibs im Unternehmen erhöhen. Dies wiederum ist für die gezielte Mentee-Auswahl im Rahmen des Mentoring-Programms entscheidend, da dies einen wesentlichen Treiber für den Erfolg des Systematischen Wissensmanagements darstellt.

Was wird nun – aus diesem kleinen Ausschnitt der Strategy Map – in die Workforce

Scorecard für den Personalstrategen übertragen? Kurz gesagt: Alle Kennzahlen, die als wesentliche Stellschrauben für den strategischen Erfolg des Personalstrategen und damit des Unternehmens erkannt worden sind.

Leading Indicators könnten in diesem Fall die Anzahl der getroffenen Bindungsvereinbarungen sowie der erstellten individuellen Karrierepläne sein. Mit entsprechenden Zielvorgaben versehen, weiß der Personalstrategie, dass er bei entsprechendem Ausbau dieser Maßnahmen positiv auf das Systematische Wissensmanagement und somit auf das gewünschte Mit-

arbeiterverhalten Einfluss nimmt.

Ein Lagging Indicator könnte hier die Anzahl der zusammengebrachten Tandems (aus Mentoren und Mentees) sein, gegebenenfalls ins Verhältnis gesetzt zur Anzahl der strategisch bedeutenden Stellen, um die möglicherweise weiter bestehende Lücke im Wissenstransfer auf die nächste Generation eng im Auge zu behalten und durch entsprechend konkretes Verhalten weiter zu schließen.

Die Anzahl möglicher Stränge einer Strategy Map könnte davon abschrecken, sich überhaupt mit diesem Werkzeug zu befassen. Allerdings werden Personalstrategen bei etwas Übung mit diesem Instrument schnell feststellen, dass sich trotz theoretisch beliebig vieler Stränge immer wieder die gleichen oder ähnliche Verhaltensweisen herauskristalisieren, die zu den definierten strategischen Zielen führen. Beispielsweise sorgt die Erstellung individueller Karrierepläne nicht nur für eine positive Wirkung auf das Systemische Wissensmanagement, sondern auch auf die Kommunikationskultur. Dieser Strang wurde oben nicht bis in die letzte Instanz heruntergebrochen, doch übt der Personalstrategie auf die Kommunikationskultur eben auch Einfluss durch strukturierte Kommunikation aus. Ein Element hierbei sind regelmäßige Mitarbeitergespräche. Es ist daher zu vermuten, dass im weiteren Verlauf dieses Strangs das Thema "Erstellung individueller Karrierepläne" als Ergebnis aus den Mitarbeitergesprächen ebenfalls noch eine Rolle spielen wird. Dafür wur-

de ja bereits eine Kennzahl in die Workforce Scorecard übernommen.

Es ist eine Kernaufgabe des Personalstrategen, Führungskräften und Mitarbeitern immer wieder den Zusammenhang zwischen ihrem konkreten Verhalten und dessen Einfluss auf den strategischen Erfolg des Unternehmens deutlich zu machen. Vor diesem Hintergrund sollte in jedem Unternehmen für alle Schlüsselstellen eine Strategy Map und eine Workforce Scorecard entwickelt werden. Dieser Prozess ist vom Personalstrategen voranzutreiben und zu begleiten. Die auf diesem Wege definierten und unmittelbar in den strategischen Unternehmenskontext gestellten Verhaltensweisen und Messgrößen können generische Kompetenzmodelle, Stellenbeschreibungen und ganze Kennzahlenfriedhöfe sofort und höchstwirksam ablösen.

Es ist im Rahmen dieser Broschüre und vor dem Hintergrund unterschiedlichster Strategien in den Unternehmen nicht möglich, eine allumfassende Strategy Map und Workforce Scorecard für einen Personalstrategen zu entwickeln. Wir hoffen dennoch, Ihnen eine Vorstellung von der Wirksamkeit dieser Instrumente bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie gegeben zu haben.

7 FAZIT UND AUSBLICK

Im besten Falle leisten jeder Personaler und jede Führungskraft im Unternehmen personalstrategische Arbeit. Es wäre fahrlässig, wichtige Zukunftsthemen rund um das Thema

"Mensch" nicht bereits heute zu analysieren und daraus die notwendigen Schlüsse für die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu ziehen, auch wenn kurzfristige Themen den Unternehmensalltag beherrschen.

In der Praxis stellen wir immer wieder fest: Nicht jeder hat das Zeug zum Personalstrategen. Also überlassen wir als Personaler das Thema anderen? Sicher nicht! Jeder kann lernen, sich in einen Personalstrategieprozess einzubringen und diesen entsprechend seiner individuellen Erfahrung und Kompetenz zu gestalten – wenn er das denn will.

Eins darf dabei nie vergessen werden: Zwar denkt und handelt ein Personalstrategie definiertionsgemäß zukunftsorientiert und bereichsübergreifend; zunächst muss allerdings eine exzellente Personalarbeit in den traditionellen operativen Handlungsfeldern gewährleistet sein, bevor die Personalfunktion insgesamt und speziell für ihre strategische Arbeit Anerkennung finden wird.

So unterschiedlich die Rahmenbedingungen in den Unternehmen sind und so unterschiedlich sich auch die Erwartungshaltungen der verschiedenen Interessengruppen im Unternehmen darstellen, so verschieden sind auch die Vorgehensweisen bei der erfolgreichen Umsetzung personalstrategischer Initiativen. Wer sich als Personalstrategie anschickt, bei strategischen Fragestellungen im Unternehmen mitzureden, von dem wird zurecht erwartet, dass er sich über Personalthemen hinaus im Betrieb auskennt und

mit der Markt- und Wettbewerbssituation des Unternehmens mit seinen spezifischen Differenzierungsmerkmalen vertraut ist. Der Personalstrategie muss betriebswirtschaftliche Zusammenhänge verstehen und diese kennzahlenorientiert darstellen können. Und für Personalstrategiearbeit im Sinne eines Planers und Umsetzers braucht er Elemente der Persönlichkeit und der Einstellung eines Vertrieblers, um für seine Themen kämpfen zu können.

Letztlich muss am Verhalten des Personalstrategen spürbar sein, dass er den strategischen Unternehmensfolg in seiner Gesamtheit anstrebt und die Personalthemen dabei entsprechend zur Geltung kommen. Dafür kann er sich verschiedener Werkzeuge bedienen, die das konkrete Handeln aus einer Rolle heraus in den strategischen Unternehmenskontext stellen – für alle Positionen im Unternehmen. Dies könnte der Schlüssel zum Durchbruch in seiner Rolle als Personalstrategie werden: Führungskräften und Mitarbeitern klar aufzeigen, welches konkrete Verhalten sie verstärken müssen (und welches Verhalten reduziert oder abgestellt werden muss), um den strategischen Unternehmenserfolg gezielt zu fördern. Personalstrategiearbeit macht zu guter Letzt natürlich auch Spaß.

Wann dürfen wir Sie, liebe Leser, im Club der Personalstrategen willkommen heißen?

8 DER PERSONALSTRATEGIE KONKRET – EIN ÜBERBLICK

1. Der Personalstrategie bringt sich bewusst und (pro-)aktiv in den Gesamtkontext des Personalstrategieprozesses ein und benennt aus Sicht des Personalmanagements die wesentlichen menschen- und organisationsbezogenen Handlungsfelder für die Zukunft.
 2. Gegenstand der Arbeit des Personalstrategen sind die strategischen Handlungsfelder. Dabei greift der erfolgreiche Personalstrategie auf seine operative Erfahrung zurück und behält stets die Übersetzung strategischer Themen in konkrete Personalarbeit im Fokus.
 3. Die Entwicklung einer Personalstrategie ist vorrangig Aufgabe der Personalleitung. Auch andere Fachbereiche sollten jedoch Zukunftspersonalthemen aufgreifen, die der Personalstrategie dann bündelt, um die Gesamtübersicht zur Thematik zu behalten.
 4. Personalstrategiearbeit ist komplex und aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen und Interessenlagen durchaus konfliktträchtig. Sie stellt daher besondere Anforderungen an den Personalstrategen, der als Initiator, Treiber oder Umsetzer dieser Themenfelder agiert.
 5. Aufbauend auf den notwendigen Kompetenzen und der Ausschöpfung seines Potenzials für Strategiearbeit wird der Erfolg des Personalstrategen bei der Strategieumsetzung vor allem durch sein konkretes Verhalten und seine Wirkung im Umfeld bestimmt.
 6. Der Personalstrategie unterscheidet vier Strategiephasen: Entwicklung, Verabschiedung, Umsetzung und permanente Anpassung der Personalstrategie. Anhand dieser Phasen leitet er auch die Anforderungen ab, die an ihn selbst gestellt werden.
 7. Der Personalstrategie denkt über das Personalmanagement hinaus. Idealerweise schließt er sich einem bereits implementierten Strategieprozess im Unternehmen an, oder er entwickelt aus Einzelfragen heraus einen Gesamtstrategieansatz zur Thematik Personal.
 8. Um erfolgreich agieren zu können, berücksichtigt der Personalstrategie regelmäßig die sich oft auch wandelnden Sichtweisen und Erwartungshaltungen der unterschiedlichen Interessengruppen („Stakeholder“), die an seine Person und sein Handeln geknüpft sind.
 9. Der erfolgreiche Personalstrategie kennt sein Unternehmen, dessen Wettbewerbs- und Marktsituation sowie dessen spezifische Differenzierungsmerkmale und tauscht sich regelmäßig mit Führungskräften, Mitarbeitern und Arbeitnehmervertretern aus.
 10. Die hohe Kunst des Personalstrategen ist es, aus einer Vielzahl möglicher Themen, die – für sich betrachtet – alle sinnvoll erscheinen, diejenigen auszuwählen, die die größte Hebelwirkung bezogen auf die strategischen Unternehmensziele aufweisen.
 11. Der Personalstrategie versteht betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und kann diese nicht nur kennzahlenorientiert erläutern, sondern auch das spezifische Verhalten von Mitarbeitern zur Umsetzung der Unternehmensstrategie weitgehend messbar machen.
 12. Als Planer und Umsetzer braucht der Personalstrategie Elemente der Persönlichkeit und Einstellung eines Vertrieblers. Er kämpft und sorgt dafür, dass der Mensch im Mittelpunkt des Unternehmens und allen wirtschaftlichen Handelns bleibt.
-

ZEHN GRÜNDE FÜR EINE MITGLIEDSCHAFT IM BPM

Im Bundesverband der Personalmanager, der führenden berufsständischen Vereinigung für Personalverantwortliche in Deutschland, sind bereits mehr als 4.000 Mitglieder aktiv. Der Verband stellt sich den zunehmend komplexer werdenden Herausforderungen des Human Resource Managements, gibt der Profession eine starke Stimme in öffentlichen Debatten sowie im politischen Diskurs und ist sowohl zentrale Anlaufstelle als auch tragfähiges Netzwerk der Personalmanagerinnen und Personalmanager in Deutschland.

1

Der BPM **informiert** seine Mitglieder schnell, verständlich und kompetent über aktuelle Themen sowie heutige und zukünftige Trends der Profession Personalmanagement über das Online-Portal www.bpm.de sowie über das Fachmagazin **Human Resources Manager**.

2

Der Verband zeigt Wege einer vorausschauenden Personalpolitik auf und benennt **Lösungsvorschläge** für **drängende Herausforderungen**, die den Berufsstand betreffen – der Demografische Wandel, die Anpassung an wirtschaftliche Veränderungen und vieles mehr.

3

Der BPM entwickelt mit seinen Mitgliedern Konzepte für die **Positionierung** des Berufsstands gegenüber Medien und Gesellschaft. Der Verband leistet aktiv **Imagearbeit** für Personalmanager, gibt ihnen ein Gesicht in der Öffentlichkeit und trägt dazu bei, dass der Berufsstand stärker in den Medien präsent ist.

4

Als überparteilicher Verband **vertritt** der BPM die **Interessen** der Personalmanager gegenüber allen relevanten Stakeholdern. Er bündelt Meinungen, unterstützt die Willensbildung innerhalb des Berufsstands und verleiht Personalverantwortlichen somit Gewicht.

5

Mit der **BPM-Card** zeigen Mitglieder des Bundesverbands der Personalmanager nicht nur ihre Zugehörigkeit zum Verband. Die BPM-Card ermöglicht es auch, **Sonderkonditionen bei Partnerunternehmen** zu erhalten.

6

Durch **Kongresse** und **Fachkonferenzen** ermöglicht der BPM seinen Mitgliedern, sich bundesweit mit Kollegen persönlich auszutauschen, Experten zu den verschiedensten HR-Themen kennenzulernen und von ihrem Wissen und ihren Ideen zu profitieren.

7

Die **regionale Differenzierung** des Human Resource Netzwerks des BPM erlaubt einen intensiven Dialog mit Kollegen aus der Nähe – beispielsweise durch Diskussionsrunden und Themenabende.

8

Die **bundesweiten Fachgruppen** ermöglichen es den BPM-Mitgliedern, sich detailliert mit einzelnen Themenkomplexen des HR zu befassen – was nicht zuletzt auch der Förderung der beruflichen Weiterbildung dient.

9

Als Dienstleister bietet der BPM seinen Mitgliedern ein **umfangreiches Serviceangebot**: Jobbörse, Informationsbroschüren, das BPMnet mit den Kontakten sämtlicher Mitglieder und vieles mehr.

10

Der BPM behält bei allen seinen Aktivitäten stets eine europäische Perspektive im Blick, fördert aktiv **Vernetzung** und **Wissensaustausch auf internationaler Ebene** und steht im Kontakt mit anderen Organisationen im Bereich des Personalmanagements.

Ja, ich möchte Mitglied im BPM werden.

Mitgliedschaft

- Ich bin **hauptberuflich als Personalmanager** in einem Unternehmen, einer Institution oder einem Verband tätig und beantrage die Vollmitgliedschaft im Bundesverband der Personalmanager e. V. (BPM) zum Mitgliedsbeitrag von zurzeit 140 Euro pro Kalenderjahr.
- Ich beantrage die **Fördermitgliedschaft** im BPM, um die Aufgaben und Ziele des Verbands zu unterstützen. Der Mitgliedsbeitrag für Fördermitglieder pro Kalenderjahr beträgt 1.000 Euro pro gemeldete Person, die berechtigt ist, die Angebote der Fördermitgliedschaft zu nutzen. Förderndes Mitglied kann jede natürliche oder juristische Person werden, die sich zu den Zielen des Verbands bekennt und die Voraussetzungen für eine Vollmitgliedschaft gemäß §3 (1) der Satzung des BPM nicht erfüllt.

Ich möchte an folgenden Fachgruppen teilnehmen:

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Arbeitsrecht | <input type="checkbox"/> Gesundheitsmanagement | <input type="checkbox"/> Strategisches Personalmanagement |
| <input type="checkbox"/> Change Management | <input type="checkbox"/> HR Business Partner | <input type="checkbox"/> Talent Management und Personalentwicklung |
| <input type="checkbox"/> Employer Branding/Recruiting/Social Media | <input type="checkbox"/> HR Management in NPOs | |

Erklärung

- Ich weiß, dass ich der berufsständischen Vereinigung des BPM als natürliche Person beitrete und mich daher alle mitgliedschaftlichen Pflichten auch persönlich treffen. Mir ist bekannt, dass die Abrechnung kalenderjährlich erfolgt und der Stichtag für die Kündigung der 30.6. eines Jahres ist.

_____	_____
Name, Titel, Vorname	Geburtsdatum

Adresse	

E-Mail	Telefon

Dienstliche Kontaktdaten	
_____	_____
Arbeitgeber	Meine Firma ist in folgender Branche tätig:
_____	_____
Funktion/Stellung	Umsatzsteuer-Identifikationsnummer
_____	_____
Adresse	

Webseite des Arbeitgebers	Telefon/-fax

Bezahlung per Rechnung per Bankeinzug **Rechnungsadresse** privat dienstlich

Bankeinzug

Hiermit ermächtige ich Sie widerruflich, den von mir zu entrichtenden Mitgliedsbeitrag bei Fälligkeit zu Lasten meines Kontos durch Lastschrift einzuziehen.

Kontoinhaber

IBAN

Wenn mein Konto die erforderliche Deckung nicht aufweist, besteht seitens des kontoführenden Kreditinstituts keine Verpflichtung zur Einlösung. Teileinlösungen werden in Lastschriftverfahren nicht vorgenommen.

- Durch meine Unterschrift erkenne ich Satzung und Beitragsordnung des BPM e. V. in der jeweils gültigen Fassung an.
- Ich willige ein, dass die oben auf dieser Seite genannten Daten zur Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke des BPM e. V. erhoben, verarbeitet, genutzt und übermittelt werden (vgl. §§ 4, 4a BDSG).
- Ich weiß, dass ich der berufsständischen Vereinigung des BPM e. V. nur als natürliche Person beitreten kann und mich daher alle mitgliedschaftlichen Pflichten auch persönlich treffen.
- AGB unter www.bpm.de

Ich bestätige meine Angaben mit meiner Unterschrift

Ort, Datum

Unterschrift

Bundesverband der Personalmanager e. V.

Oberwallstraße 24

D-10117 Berlin

Tel +49 (0)30 84 85 93 00

Fax +49 (0)30 84 85 92 00

info@bpm.de

www.bpm.de