

## HR-Management der langen Linien

# Personalstrategie als Erfolgsfaktor



**Prof. Dr. Boris Kaehler**  
lehrt Personalmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin und ist Gründer der Strategieberatung goodHR.

**Wirksame Personalführung erfordert ein systematisches und langfristig ausgerichtetes Vorgehen, das nur mit einer Personalstrategie zu erreichen ist. Als langfristige Richtschnur aller HR-Aktivitäten richtet sie diese an der Geschäftsstrategie und anderen Kontextfaktoren aus. Der Jahresbeginn ist eine gute Zeit, sich darüber Gedanken zu machen.**

## 1 Personalstrategie im weiteren Sinne

Personalstrategie (synonym: „HR-Strategie“) ist ein schillerndes Wort. In der Literatur wird es für die unterschiedlichsten Aspekte des Personalmanagements verwendet, sodass eine gewisse Sprachverwirrung zu konstatieren ist. Oft geht es bei den verschiedenen Begriffsanwendungen um einzelne Aspekte der grundsätzlichen Ausrichtung der Personalführung: Bestimmte HR-Aufgaben (z. B. eine besondere Organisationskultur zu prägen), HR-Aktivitäten (regelmäßige Mitarbeitergespräche oder Befragungen vorzusehen), Aufbauformen der personalverantwortlichen Einheiten (bspw. das Ulrich'sche Drei-Säulen-Modell), Personalinstrumente (etwa ein formalisiertes Performance- oder Talentmanagementsystem), usw. Derartige Festlegungen normieren die Personalführung einer Organisation in der Tat so weitreichend, systematisch und langfristig, dass dafür der Begriff der Personalstrategie nicht unangebracht erscheint.

Als Analyserahmen für diese „Personalstrategie im weiteren Sinne“ mag das in AuA 8/14, S. 459 ff. vorgestellte Komplementäre Führungsmodell dienen. Mit den drei Elementen des Kernmodells – Führungsfunktionen, -aufgaben, -akteure – und den vier Umsetzungselementen – Führungsaufbau, -routinen, -instrumente, -ressourcen – beschreibt es den Lösungsraum ganzheitlicher Personalführung in Organisationen (synonym: „Personalmanagement“, „Mitarbeiterführung“). Stellt sich heraus, dass in einem Unternehmen oder einer Organisationseinheit nur wenige der sieben Elemente überhaupt bewusst gestaltet sind und selbst diese jeweils nur einen Bruchteil der jeweils empfohlenen Einzelkomponenten thematisieren, besteht personalstrategischer Handlungsbedarf.

## 2 Personalstrategie im engeren Sinne

Häufig – und auch im folgenden Text – wird der Begriff der Personalstrategie indes weniger umfassend gebraucht und meint dann eine Planungsaktivität. Diese „Personalstrategie im engeren Sinne“ ist eine Führungs-

routine, d. h. eine Personalmanagementaktivität. Man führt sie meist im Jahresrhythmus durch. Sie beinhaltet die strategische Planung aller HR-Aktivitäten für die kommende Geschäftsperiode. Die Personalstrategie als Planungsroutine („Personalstrategie i. e. S.“) kann kein Ersatz für durchdachte Führungsstrukturen („Personalstrategie i. w. S.“) sein.

Viele, aber längst nicht alle größeren Unternehmen verfügen auf Ebene der Gesamtorganisation über eine schriftliche Personalstrategie im Sinne eines vorab definierten Plans zur Zielerreichung in der nächsten Geschäftsperiode. Auf Bereichs-, Abteilungs- oder Teamebene dürften sie gar die Ausnahme darstellen. Freilich lässt sich unter einer Strategie nach Mintzberg auch ein „Muster in einem Strom von Entscheidungen“ verstehen, was neben regelrechten Plänen auch emergente, implizite und iterative Vorgehensweisen einschließt. In diesem Sinne verfügen letztlich alle Organisationen und Organisationseinheiten über eine HR-Strategie, und sei es eine dysfunktionale oder chaotische. Die Verschriftlichung der Strategie lässt derartige Mängel klar zu Tage treten. Nicht umsonst empfehlen daher Experten, personalstrategische Überlegungen umfassend schriftlich zu dokumentieren.

### Wichtig

Die Personalstrategie ist zunächst einmal eine vertrauliche Denkschrift. Sie unterliegt – mit Ausnahme der konkreten Personalplanungsbestandteile – nicht der Informationspflicht aus § 92 Abs. 1 BetrVG. Inwieweit die Verantwortlichen ihre Bestandteile im Hause kommunizieren, ist in Abhängigkeit von den Inhalten zu klären.

## 3 Ebenen und Zuständigkeiten

Die Personalstrategie ist eine der Geschäftsstrategie nachgelagerte Funktionalstrategie in Bezug auf das Management der Ressource Personal. Entsprechend sollte sie auf jeder Unternehmensebene, d. h. für jede Organisationseinheit erarbeitet werden. Dabei folgt z. B. eine Bereichsstrategie der Geschäftsstrategie des entsprechenden Geschäftsbereichs, muss aber zugleich die übergeordnete Gesamt-Personalstrategie berücksichtigen, die aus der Geschäftsstrategie der Gesamtorganisation abgeleitet wurde. Es ergibt i. d. R. Sinn, die Hauptverantwortung für die Erstellung der Personalstrategie der HR-Funktion (Personalabteilung) zu übertragen. Grundsätzlich aber können auch andere Akteure damit betraut werden. Ganz ohne Beteiligung der Führungskräfte können Organisationen keine gute Personalstrategie erstellen, und in vielen Unternehmen obliegt die personalstrategische Planung sogar ausschließlich den Leitern der jeweiligen Einheit.

### Praxistipp

Jede Organisationseinheit sollte für jede neue Geschäftsperiode auch eine schriftliche Personalstrategie erarbeiten. Führungskräfte sollten dafür Empfehlungen an die Hand bekommen, die eine organisationseinheitliche Umsetzung gewährleisten.

## 4 Personalstrategische Bedeutung

Verfolgt man die einschlägigen Beiträge in der HR-Fachpresse und Diskussionen in der HR-Community, so fällt auf, dass im Zusammenhang mit Personalstrategie zuvörderst Rolle und Kompetenzen der HR-Manager in Rede stehen. Dies überrascht insofern nicht, als im Management Strategiefragen traditionell primär in Bezug auf die Positionierung des Unternehmens im Markt aufgeworfen werden (und sei es aus ressourcenorientierter Sicht). Dieser Strategiebegriff lässt sich zwar auf den Personalbereich übertragen, bezieht sich dann aber nicht auf die strategische Ausrichtung der Personalarbeit, sondern auf die interne Positionierung der HR-Abteilung. Das ist umso wichtiger, je stärker das Personalmanagement nach Marktprinzipien organisiert ist und je unklarer die Zuständigkeiten geregelt sind, ersetzt jedoch nicht die eigentliche Personalstrategie.

Mikropolitisch geschickte Personaler betonen zunächst einmal die (akteursunabhängige) Notwendigkeit der personalstrategischen Arbeit und vertreten ein überzeugendes, klar strukturiertes Strategiemodell. Daran anknüpfend lässt sich dann mit guten Erfolgsaussichten die Eignung der HR-Funktion zum hauptverantwortlichen Strategiedienstleister propagieren.

## 5 Auf ins Landhaus

Personalstrategien kann man in digitalen Foren ausdiskutieren und im Flugzeug zusammenschreiben. Der erzielbare Nutzen ist allerdings in aller Regel mit einem gemeinsamen Strategieworkshop sehr viel größer: Die so erarbeitete Strategie ist häufig durchdachter, strahlt eine wesentlich höhere Legitimation aus und dient nebenbei der Teambildung sowie der Identifikation mit den gemeinsamen Zielen.

Idealerweise findet eine solche Zusammenkunft abseits des geschäftlichen Alltags in einer Umgebung statt, die Ruhe und geistigen Abstand gewährleistet. „Taktik ist das, was man tun muss, wenn es etwas zu tun gibt. Strategie ist das, was man tun muss, wenn es nichts zu tun gibt.“ (Schachmeister S. G. Tartakower). Dabei helfen ein ordentlich vorbereiteter externer Moderator, ein gut durchstrukturierter Zeitplan, der auch informelle Gespräche und „Looking Out The Window Time“ vorsieht, sowie ein von vornherein großzügig kalkuliertes Zeitbudget. I. d. R. reichen zwei bis vier Tage aus – es müssen nicht volle zwei „Denkwochen“ sein, wie sie Bill Gates einst in einem abgelegenen Landhaus zu verbringen pflegte.

## 6 Untrennbar: Geschäfts- und Personalstrategie

Die inhaltliche Verantwortung für die Veranstaltung liegt beim Gesamtleiter der betreffenden Organisation oder Organisationseinheit. Mit dem zuständigen HR-Manager der gleichen Ebene sowie – sofern vorhanden – mit seinem Vorgesetzten und dessen HR-Manager bereitet er im Vorfeld ein gemeinsames Eckpunktepapier als Diskussionsgrundlage vor. Sie alle sollten unbedingt persönlich an der Klausur teilnehmen und die Strategie dort gemeinsam mit der gesamten unterstellten Hierarchieebene weiter ausarbeiten, wobei der Grad der Partizipation durch den Grad der gelebten bzw. angestrebten Selbstführung bestimmt wird.

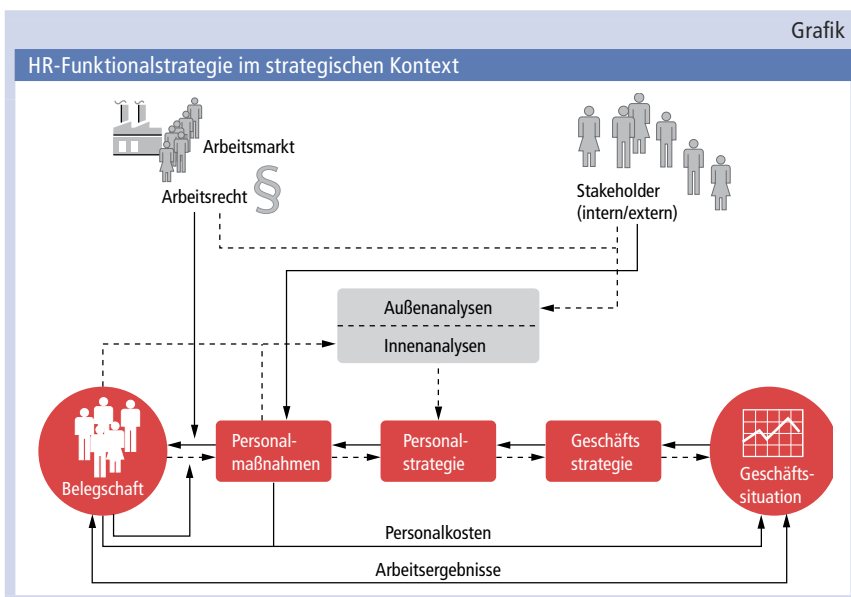
### Praxistipp

Aufgrund der wechselseitigen Bezüge und des (hoffentlich) identischen Teilnehmerkreises ist es besonders zielführend, die Personalstrategie gleich im Anschluss an die Geschäftsstrategie zu erarbeiten.

Durch die Bündelung beider Strategien in einer Veranstaltung beugt man ganz beiläufig einem der Grundübel des modernen Personalmanagements vor: Der Illusion einer sinnvollen Personalarbeit ohne Bezug zum eigentlichen Geschäft. Freilich lässt sich der Workshop auch in zwei konsekutive Teile mit entsprechenden Schwerpunkten aufteilen. Sofern die Geschäftsstrategie bereits im kleineren Kreis erarbeitet/verabschiedet wurde und nur die Personalstrategie fehlt, müssen deren Urheber teilnehmen und die nicht beteiligten Personen zumindest umfassend in die Geschäftsstrategie eingearbeitet werden.

## 7 Strategischer Kontext und konstituierende Elemente

Strategisches Personalmanagement, wie es mithilfe der Personalstrategie umgesetzt werden soll, hat im Wesentlichen fünf Aspekte. Erstens muss die Personalstrategie als in die Zukunft gerichtete, langfristige Richtschnur für die Konzeption aller Personalmaßnahmen und ihre alltägliche operative Anwendung dienen. Allgemeine Leitsätze reichen dafür nicht aus, vielmehr muss sie sich auch mit konkreten Handlungsbedarfen und Umsetzungsabsichten auseinandersetzen. Zweitens muss sie die Belegschaft (auch: „Personalkörper“) thematisieren, die ja nichts anderes ist als das Ergebnis der Personalmaßnahmen. Zum einen geht es dabei um die Leistungskapazitäten und ihre Ausschöpfung/Ausrichtung in der jeweiligen Geschäftsperiode, denn diese determinieren die zu erzielenden Arbeitsleistungen sowie den Großteil der Personalkosten. Zum anderen, und dies ist mindestens ebenso wichtig, wirken sich alle Personalmaßnahmen auf die langfristige strukturelle Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Kostenintensität der Belegschaft aus. Drittens – der sog. Strategic Fit – muss die Personalstrategie in den Kontext passen. Dieser besteht insbesondere aus der Geschäftsstrategie. Die HR-Strategie soll der Geschäftsstrategie folgen und als Funktionalstrategie deren Umsetzung in Bezug auf die Ressource Personal gewährleisten; umgekehrt sollte auch die Gesamtstrategie Erkenntnisse der Personalstrategie aufnehmen. Weitere Kontextfaktoren sind eine eventuell übergeordnete Personalstrategie, die derzeitige Beschaffenheit und Befindlichkeit der Belegschaft, die übrigen internen und externen Stakeholder der Personalarbeit (z. B. Kunden, Top-Management/Aufsichtsgremien, Eigner/Investoren/Kreditgeber, Wettbewerber/Zulieferer, Öffentlichkeit/Politik/NGOs, Betriebsräte/Gewerkschaften) sowie sonstige relevante Faktoren der Außenwelt, insbesondere Arbeitsmarkt und Rechtslage.



## Eckpunkte wirksamer Personalstrategien

- › Bestimmung der personalstrategischen Ziele

**Lageanalyse**

- Geschäftsstrategie und ggf. übergeordnete (personal)strategische Vorgaben
- Interessen der internen und externen „Stakeholder“ der Personalarbeit
- Charakteristika und Befindlichkeit der Belegschaft
- Relevante Außenweltfaktoren (Arbeitsmarkt, Rechtslage)

**Kapazitätsplanung**

- Mitarbeiterkapazitäten und resultierende Fixgehälter

**Zieldefinition**

- Ziele in Bezug auf Arbeitsergebnisse (quantitativ/qualitativ) und Kostenrahmen
- Ziele in Bezug auf die o. g. internen und externen „Stakeholder“ der Personalarbeit
- Strukturelle Leistungsfähigkeit/-bereitschaft und strukturelle Kosten des Personalportfolios (Personalkörpers)

- › Festlegung der Strategiefindung

**Substrategien je HR-Aktivitätsfeld**

- Grundsätzliche Ziele und Prinzipien
- Planung der absehbaren Handlungsbedarfe

- Prognosefreie Szenario-Vorsorgeplanung (Szenarioplanung, Indikatorenplanung, Vorsorgeplanung)

**Sonderstrategien**

- ggf. Definition von Schwerpunkt- und Querschnittsthemen

- › Planung der Strategieumsetzung

**Umsetzungsplanung**

- Vorgaben für die Umsetzung der Strategien mit bestehenden Führungs-routinen und -instrumenten
- ggf. Vorgaben für die Anpassung der Führungsstrukturen (Führungsmodell, -aufbau, -instrumente, -routinen und -ressourcen)

**Kostenplanung**

- Planung der absehbaren und ggf. möglichen Maßnahmenkosten

**Kommunikationsplanung**

- Vorgaben für die Strategievermittlung an alle HR-Stakeholder

**Evaluationsplanung**

- Vorgaben für das auf dem Personalcontrolling basierende Strategiecontrolling

Viertens darf die mit jeder Planung einhergehende Komplexitätsreduktion nicht zu einer Vernachlässigung der unausweichlichen unterjährigen Veränderungen der Kontextfaktoren führen. Brauchbare Strategien müssen also flexibilisierende Elemente enthalten, die der hieraus resultierenden Komplexität, Unsicherheit und Volatilität Rechnung tragen. Fünftens und letztens müssen Anforderungen an das HR-Controlling formuliert werden, denn ohne brauchbare Datenbasis ist keiner der genannten Punkte umsetzbar. Fehlt eines dieser fünf Elemente, so mag man vielleicht noch von einer Personalstrategie sprechen, eine echte strategische Steuerung liegt dann aber nicht vor.

## 8 Prognosefreie Szenario-Vorsorgeplanung

Personalstrategische Überlegungen beinhalten eine Auseinandersetzung mit der Zukunft. Während insbesondere systemisch geprägte Autoren die Möglichkeit von Planung und Steuerung oft ganz grundsätzlich in Abrede stellen, versuchen sich viele Großkonzerne und Großberatungen an computergestützten Langfrist-Szenarioprognosen über Jahrzehnte, was angesichts vielfältiger Einflussfaktoren ebenso wenig überzeugt. Der goldene Weg wird, wie so häufig, in der Mitte liegen und durch Abweichtoleranz und iterative Feedbackschleifen geprägt sein. Es ist „wie beim Segeln: Sie müssen Ihr Ziel kennen, aber der Wind entscheidet über den exakten Weg.“ (Jean-Paul Agon, CEO von L'Oréal). Die hier vorgeschlagene prognosefreie Szenario-Vorsorgeplanung löst das Problem durch drei aufeinander aufbauende Planungselemente:

- › Szenarioplanung mit strengem Aufgaben- und Bedarfsfokus: Für alle Handlungsfelder der Personalführung müssen die Verantwortlichen die möglichen Bedarfszenarien identifizieren. Anders als die unendliche Zahl möglicher Zukunftsszenarien lassen sich diese in ganzer Breite antizipieren.
- › Indikatorenplanung: Für alle Handlungsfelder sind Indikatoren festzulegen, anhand derer Bedarfe bei Auftreten auch erkannt werden können. Dies setzt – leider eine Seltenheit – ein wirksames und umfassendes Personalcontrolling voraus.
- › Vorsorgeplanung als Bestandteil der „Personalstrategie i. w. S.“:
  - Optimierung aller Personalroutinen und -instrumente unter Ge-

schwindigkeits- und Wirksamkeitsgesichtspunkten; b) Instrumenten- und Methodenvielfalt, die Ausweichen und Kombinieren erlaubt; c) Grobe Vorarbeit, wo dies zu überschaubaren Kosten möglich ist.

### Praxistipp

Rein taktisch-operative Rekrutierung ist i. d. R. schlechte Rekrutierung. Wer dagegen strategisch arbeitet, braucht einen Fachkräftemangel nicht zu fürchten. Er geht prinzipiell davon aus, dass es künftig zu Vakanzen und Arbeitsmarktengpässen kommen kann und trägt Sorge, dass diese ggf. verlässlich und schnell festgestellt werden. Für diesen Fall sorgt er systematisch vor durch a) Geschwindigkeitsoptimierung aller Rekrutierungsprozesse, b) Bereitstellung alternativer Zielgruppenkonzepte/multipler Marketing-Mixe sowie c) Bewerberbeziehungsmanagement/Kandidatenpools (vgl. Kaehler, AuA 10/14, S. 568 ff.).

Aus den oben dargelegten konstituierenden Elementen lassen sich Eckpunkte wirksamer Personalstrategien ableiten, die als Blaupause für die Strategieerstellung dienen können (vgl. **Checkliste**). Welche Ziele, Substrategien, Aktivitäten und Umsetzungsmaßnahmen auf dieser Basis erarbeitet werden, hängt naturgemäß von den konkreten Gegebenheiten im Einzelfall ab. Wichtig ist in jedem Fall, die unterschiedlichen Aspekte und Maßnahmen sorgsam aufeinander abzustimmen und eventuell Wechselwirkungen zu berücksichtigen.

## 9 Fazit

Die Erarbeitung einer schriftlichen Personalstrategie [„PS“] erleichtert es Organisationen und Organisationseinheiten, ihre Personalführung nachhaltig und wirksam zu gestalten. Die oben stehenden Ausführungen mögen helfen, diese PS auch auf die Straße zu bringen. Ausführliche Quellenangaben finden sich unter <http://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/downloads>.

Anm. d. Red.: Der Autor hält am 10.3.2015 in Berlin das Tagesseminar „Führen in Teilzeit“. Informationen und ein Anmeldeformular befinden sich auf der zweiten Umschlagseite.