

HR-STRATEGIE

Ohne (Personal-)Strategie zum Erfolg?



Bei der Entwicklung einer Personalstrategie greifen die einzelnen Schritte wie Zahnräder ineinander.

© Rawpixel/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Eine klare Ausrichtung der Personalabteilung ist entscheidend für den Unternehmenserfolg. Die Verbindung einer personaleigenen Strategie mit den Unternehmenszielen schafft für beide Seiten vielfältige Vorteile. Doch hat HR schon eine eigene Strategie? Viele Unternehmen müssen diese Frage verneinen. Die folgenden drei Schritte helfen bei der Entwicklung einer eigenen Personalstrategie.

Die wenigsten Unternehmensbereiche in deutschen Unternehmen haben eine eigene Strategie für sich definiert. Auch der Personalbereich macht hier keine Ausnahme. Doch ohne eine eigene Strategie verpasst er die Chance, sich als strategischer

Partner zu positionieren. Entscheidungen werden meist situationsspezifisch getroffen und sind von kurzfristigen Aspekten und operativen Themen getrieben. Trotz der gestiegenen Bedeutung von Personal wird der Beitrag von HR in Bezug auf den Unternehmenserfolg als gering und die Personalabteilung meist als administrativer Verwalter wahrgenommen. Dabei sind gerade personelle Herausforderungen für den zukünftig Unternehmenserfolg entscheidend.

Personalstrategie – ein Ass im Ärmel für zukünftige Herausforderungen

Diese mitunter disruptiven Herausforderungen in Deutschland sind der Fachkräftemangel, der demographische Wandel, die digitale Transformation sowie ein effizientes und effektives Talentmanagement. Nach aktuellen Berechnungen werden bereits in zehn Jahren **3,9 Millionen Erwerbstätige dem deutschen Arbeitsmarkt fehlen**. Zusätzlich bleiben schon heute Stellen zu **23 Pro-**

zent aufgrund eines Qualifikationsmangels unbesetzt. Gleichzeitig müssen Mitarbeiter in neuen trans- und interdisziplinären Kompetenzen weitergebildet werden, um die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen auf dem internationalen und digitalen Markt auch in fünf Jahren sicherzustellen.

HR ist maßgeblich gefordert, zum zukünftigen Unternehmenserfolg beizutragen. Hierfür soll die Personalabteilung nicht nur auf Anforderungen reagieren, sondern zukünftigen Herausforderungen aktiv begegnen. Dabei leitet eine Funktionalstrategie, ausgehend von der Unternehmensstrategie, eine spezifische Vision und Zielsetzung für einen Unternehmensbereich ab. Der Fokus einer Funktionalstrategie richtet sich im Allgemeinen auf die Entwicklung der Abteilung. Bei HR kommen im Besonderen noch Schlüsselthemen wie Arbeitgebermarke, Unternehmenskultur und Recruiting hinzu, die eine Wirkung über das Unternehmen hinaus auf den Markt haben.



© Christian Baier



Christian Baier

Partner, 4C GROUP AG
Management Beratung
christian.baier@4cgroup.com

© Noemi Haderlein



Noemi Haderlein

Beraterin, 4C GROUP AG
Management Beratung
Noemi.haderlein@4cgroup.com

Ziel und Nutzen der Funktionalstrategie für HR und das Gesamtunternehmen sind die Ausrichtung der Personalaktivitäten auf eine einheitliche Strategie sowie die Realisierung der HR-Themen in der Unternehmensstrategie.

In drei Schritten zur Personalstrategie

Den meisten HR-Abteilungen fehlen die Methoden- und Inhaltskompetenz sowie die Zielbildfähigkeit zum Aufbau der Funktionalstrategie. Wie lässt sich in drei Schritten eine erfolgreiche Personalstrategie entwickeln und umsetzen? Hierfür wird in einem ersten Schritt der Status quo ermittelt. Abgeleitet aus diesen Ergebnissen, wird im zweiten Schritt ein zukünftiges Zielbild definiert. Schließlich wird die Transformation vom Status quo zum Zielbild durch die Festlegung von Maßnahmenpaketen und durch einen konkreten Umsetzungsplan erreicht.

Zu Beginn steht die Analyse der Unternehmensstrategie in Bezug auf die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens sowie relevante Aspekte, welche eine Auswirkung auf den Bereich Personal sowie die Belegschaft haben. Das sind beispielsweise ein geplantes organisches oder anorganisches Wachstum bzw. ein Abbau oder der Eintritt in neue Geschäftsfelder. Begleitend zur Analyse der Unternehmensstrategie erfolgt eine Untersuchung des Status quo der Personalabteilung durch relevante Personalentscheider und Vertreter des Senior Managements, um eine umfassende interne sowie externe Perspektive zu erhalten. Mithilfe einer SWOT-Analyse, die beispielsweise im Rahmen von Fokusinterviews oder Workshops erarbeitet wird, wird eine vollumfängliche Betrachtung sowie Bewertung der HR-Abteilung erzielt. Zur Strukturierung der internen Stärken-Schwächen-Analyse kann die Bewertung anhand von bestimmten Kriterien wie zum Beispiel der Aufbau- und Ablauforganisation, den vorhandenen HR-IT-Systemen, Mitarbeiter- und Personalinstrumenten sowie der Kunden- und Serviceorientierung erfolgen. Durch eine anschließende Priorisierung der identifizierten Verbesserungspotenziale erhält man aus der Analysephase eine erste Ausgangslage für die Personalstrategie.

Aufbauend auf den Ergebnissen des Status quo, erfolgen im zweiten Schritt die Erarbeitung und die Definition des Zielbildes. Das Zielbild beschreibt dabei die grundsätzliche Ausrichtung bzw. Vision von HR für die nächsten drei Jahre, indem die Rolle, die HR zukünftig einnehmen möchte, sowie das Selbstverständnis klar formuliert werden. Auf Basis

dieses Zielbildes werden drei bis fünf Strategiefelder definiert sowie mögliche Inhalte abgeleitet. So können etwa die Unternehmenskultur und die Arbeitgebermarke ein Strategiefeld sein. Ziel ist eine attraktive interne und externe Arbeitgebermarke mit einer offenen und kooperativen Unternehmenskultur, geprägt von den Unternehmenswerten.

Vor Beginn des dritten Schrittes sollten das im Ergebnis erarbeitete Zielbild und die Strategiefelder mit der Unternehmensausrichtung des Senior Managements abgestimmt werden, um ein einheitliches Commitment der erarbeiteten Ausrichtung der Personalstrategie zu erreichen. Die anschließende Planung und Umsetzung der Transformation vom Status quo hin zum Zielbild erfolgen im dritten und letzten Schritt durch eine Definition von Maßnahmenpaketen je Strategiefeld sowie von daraus abgeleiteten Einzelmaßnahmen. Die Priorisierung und Visualisierung der Wirksamkeit der Maßnahmenpakete in Bezug auf das Gesamtunternehmen werden anhand einer Nutzenlandkarte dargestellt. Zusammen mit einem Umsetzungsplan, in welchem eine Festlegung von Verantwortlichkeiten, Prioritäten und Budgets für die Einzelmaßnahmen erfolgt, wird die Transformation der Personalstrategie im Ergebnis als Big Picture greifbar und der Entwicklungsweg deutlich.

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Personalstrategie ist anschließend die Berücksichtigung von drei Aspekten essenziell. Um keine Luftschlösser zu kreieren, sollten zum Ersten immer die Ergebnisse der ersten Phase im Blick behalten werden, indem die Maßnahmenplanung unter Beachtung der verfügbaren Kapazitäten sowie der vorhandenen Instrumente und Systeme erfolgt. Damit die Mitarbeiter die Umsetzung der Personalstrategie zum Zweiten mittragen und akzeptieren, werden sie durch eine rechtzeitige Einbindung im Rahmen der Transformation der HR-Strategie mit auf die Reise genommen. Die Ausrichtung der Personalarbeit wird zusätzlich im Unternehmenskontext verankert, indem das Zielbild durch eine unternehmensweite Information und Kommunikation sichtbar gemacht wird. Zum Dritten sollte die Personalstrategie als agiler und iterativer Prozess verstanden werden, den es im Rahmen eines jährlichen Reviews zu überarbeiten und an entstandene Handlungsbedarfe anzupassen gilt.

info@faz-personaljournal.de