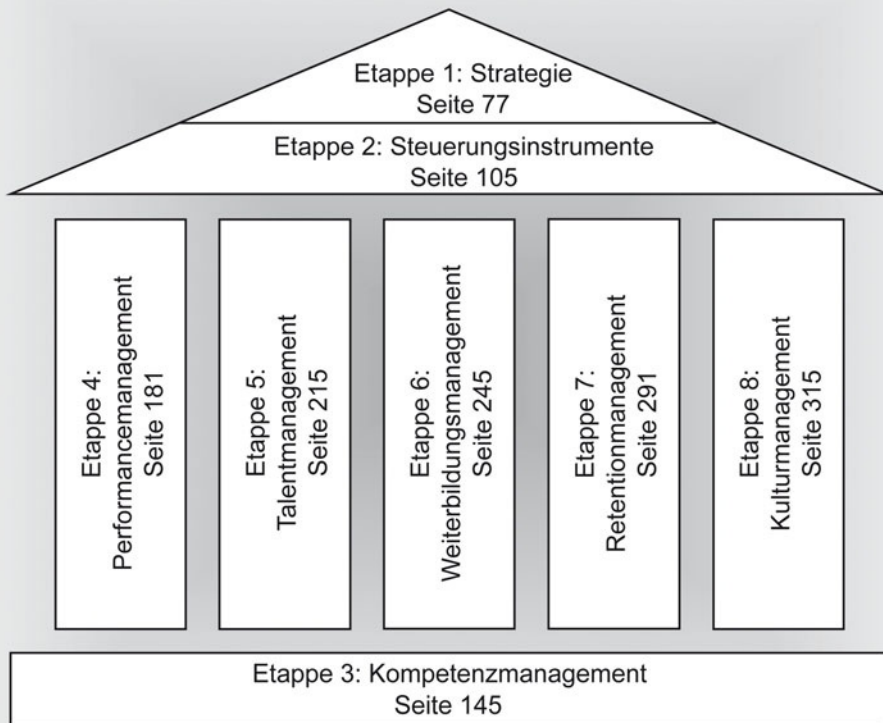


## **Kapitel 2**

### **Die strategische Personalentwicklung in acht Etappen**

Prolog – Das Etappenkonzept im Überblick, Seite 63



# Prolog – Das Etappenkonzept im Überblick

*Matthias T. Meifert*

Das zweite Kapitel dieses Buches widmet sich der Frage, wie eine strategische PE in der Praxis gestaltet werden kann. Dass dies kein einfaches Unterfangen ist, haben die ersten drei Beiträge im vorigen Kapitel gezeigt, in denen u. a. der Status quo der PE umrissen wurde. Als größte Hindernisse haben sich in der betrieblichen Praxis immer wieder folgende Aspekte erwiesen: Die eigentliche Komplexität des Themenfeldes (Was gehört alles zur PE? Was ist sinnvoll?), fehlende Budgets und Ressourcen (Was ist angesichts der rigiden Einsparungen erreichbar?), die mangelnde Konsequenz in der Umsetzung (Trauen wir uns das alles auch zu? Lässt man uns gewähren?), der Umstand, dass die PE in den Unternehmen meist organisch gewachsen ist (Warum setzen wir so heterogene Instrumente ein? Wo ist der rote Faden?) und nicht zuletzt die fehlende Kompetenz der Personalentwickler (Warum werden wir von den Linienführungskräften nicht akzeptiert? Sind wir so anders als sie?).

Wie ist angesichts dieser Schwierigkeiten das Ziel einer strategischen PE zu erreichen? Ähnlich einer längeren Reise kann es nicht in einem Zug erreicht werden. Es müssen mehrere Reiseabschnitte bewältigt, schlechtes Wetter überstanden und unwegsame Straßen passiert werden. Nur so wird das Projekt ein Erfolg und das Reiseziel erreicht. Diese Metapher prägt auch das diesem Buch zugrunde liegende Acht-Etappen-Modell: Acht Etappen bis zu einer strategischen PE. In Projekten mit vergleichbaren Fragestellungen hat sich eine inhaltlich-konzeptionelle Orientierung an diesem achtschrittigen Raster bewährt. Es bietet eine klare gedankliche Orientierung, um die Komplexität des Themenfeldes PE zu reduzieren und damit im besten Wortsinne handhabbar zu machen. Gleichzeitig ist es ein handlungsorientierter Leitfaden, um konsequent die notwendigen Felder der PE zu bearbeiten. Etwas abstrakter formuliert: Es ist eine Wirklichkeitskonstruktion des Autors über die Arbeits- und Funktionsweise der PE innerhalb eines Unternehmens. Bei aller Klarheit und Struktur des Etappenkonzepts soll es nicht als reines Rezeptbuch verstanden werden. Wie

die folgenden acht Artikel in diesem Kapitel dokumentieren, hält jedes Teilstück vielfältige und tiefgründige Fragen bereit, die notwendigerweise vor der Umsetzung geklärt werden müssen. Mit anderen Worten: Das Programm versteht sich nicht als Kauf eines Kleidungsstücks von der Stange. Vielmehr geht es um modularisierte Maßanfertigungen. Schließlich ist die PE eines Unternehmens stark von ihren Umfeldbedingungen geprägt. „Jedes Unternehmen ist anders und muss im Vergleich zum Wettbewerb und aus der Sicht der Kunden deshalb anders sein, weil nur heterogene Unternehmen dem Kunden einen besonderen Nutzen bieten und so dem Wettbewerb einen Anteil am Marktvolumen streitig machen können. ... Um nun einschätzen zu können, was an spezifischen Maßnahmen der Personalentwicklung benötigt wird, muss der Reifegrad, der Entwicklungsstand des Unternehmens bekannt sein.“ (Becker 2005, S. 13 f.). In diesem Buch haben wir die Forderung von Becker aufgegriffen und weitergeführt. Wenn die PE strategisch ausgerichtet werden soll (zur Notwendigkeit der strategischen PE, vgl. Meifert, 2008), dann muss nicht allgemein der Reifegrad des Unternehmens bekannt sein, sondern es muss vielmehr die (explizite oder implizite) Unternehmensstrategie und der Grad ihrer Umsetzung im Unternehmen geklärt werden.

Einige Praktiker werden an dieser Stelle einwenden: „Gerade hier liegt ja das Problem. Wir bekommen keine klaren strategischen Vorgaben von der Geschäftsführung.“ Auch können alltägliche Herausforderungen angeführt werden: „Eines der grundlegenden Probleme besteht für Unternehmen darin, die Zukunft nicht vorhersehen zu können. Veränderungen in seiner Umwelt, wie sie durch neue Technologien, veränderte Kundenanforderungen, Aktionen von Konkurrenten oder staatliche Eingriffe ausgelöst werden, sind kaum prognostizierbar.“ (Müller-Stewens & Lechner, 2005, S. 15). So berechtigt dieser Praxiseinwand sein mag, er ist keine Legitimation dafür, auf die strategische Akzentuierung der PE zu verzichten. Schließlich existiert auch in einem Unternehmen ohne eine niedergeschriebene Strategie eine faktische oder implizite Unternehmensstrategie. Sie wird durch das operative Managementhandeln gespeist und lässt sich mit etwas Geschick im betrieblichen Alltag gut erheben. Die folgenden Informationsquellen haben sich als nützlich erwiesen, um eine implizite Strategie zu erheben:

- Hintergrundgespräche mit der Geschäftsleitung zur weiteren Unternehmensentwicklung;
- Analyse von Dokumenten, wie z. B. dem Marketing-, Produktions- und Innovationskonzept;

- Interviews mit Projektmanagern, die für das Unternehmen wichtige Projekte bearbeiten;
- Expertengespräche mit Branchenvertretern hinsichtlich der strategischen Handlungsoptionen der Konkurrenzunternehmen;
- Durchsicht von aktuellen und vergangenen Managemententscheidungen hinsichtlich ihres strategischen Pfades (Was ist der rote Faden?);
- etc.

Es ist naturgemäß einfacher, auf eine ausformulierte Unternehmensstrategie zurückzugreifen. Trotzdem mag es sinnvoll sein, einige der obigen Informationsquellen zu nutzen, auch wenn eine ausformulierte Unternehmensstrategie vorliegt. Anhand dieser ist es möglich, die vorliegenden Strategiedokumente noch zu detaillieren bzw. auch punktuell zu validieren.

## 1. Inhalt der acht Etappen

Bevor dieser Beitrag nun näher die Inhalte des Acht-Etappen-Programms vorstellt, lohnt es sich für den Praktiker, kurz innezuhalten und anhand der folgenden Tabelle selbstkritisch den PE-Status zu ermitteln. Mit anderen Worten, zu überprüfen, inwieweit die Personalentwicklung im „eigenen“ Unternehmen bereits strategisch ausgerichtet ist, d. h., tatsächlich die Unternehmensstrategie aufnimmt und unterstützt. Dieser Selbstcheck ist angelehnt an das Etappenkonzept und enthält für den besonders eiligen Leser Hinweise dazu, an welchen Stellen des Buches er vertiefende Informationen findet.

**Tabelle 1.** Situationsanalyse der betrieblichen Personalentwicklung

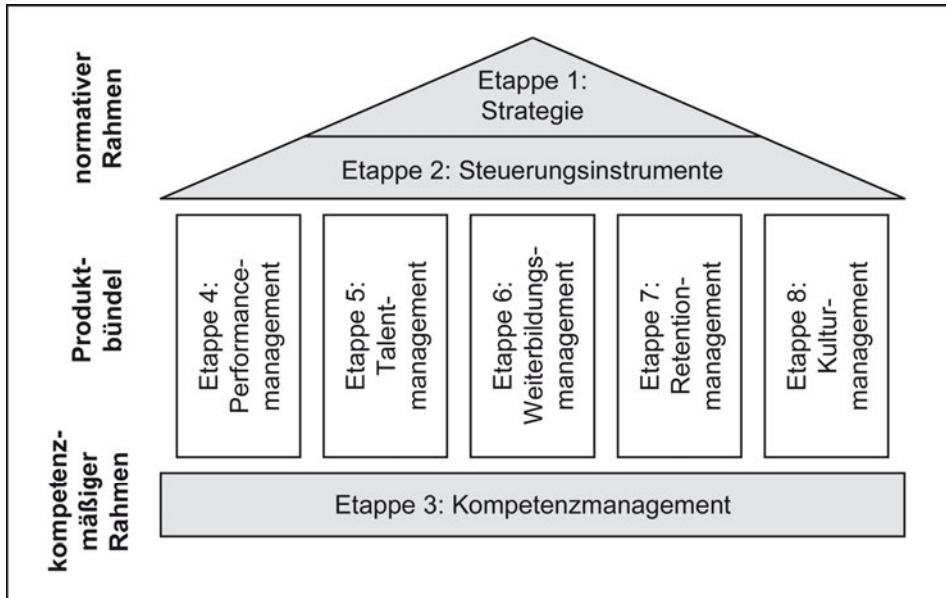
Indikator	Nein? Dann fehlt es ...	Lese- anregung
Es existiert eine mit der Unternehmensleitung abgestimmte PE-Strategie, die handlungsleitend für die PE-Arbeit ist.	... an einer explizierten PE-Strategie.	Etappe 1, Seite 77
Die Personalentwicklung wird mittels Kennzahlen gesteuert und macht ihren Beitrag zu Wertschöpfung und Unternehmenserfolg sichtbar.	... an einer klaren Steuerungssystematik für die PE.	Etappe 2, Seite 105

**Tabelle 1.** (Fortsetzung)

Indikator	Nein? Dann fehlt es ...	Lese- anregung
Die Personalentwicklung stellt sicher, dass unternehmensweit vergleichbare Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte gestellt werden und diese an der Unternehmensstrategie orientiert sind.	... an einem durchgängigen Kompetenzmodell, welches als Basis für sämtliche PE-Instrumente dient.	Etappe 3, Seite 145
Die Personalentwicklung sorgt für eine leistungsfördernde, an den Unternehmenszielen ausgerichtete Steuerung der Mitarbeiter und Führungskräfte.	... an einer klaren Leistungssteuerung im Unternehmen.	Etappe 4, Seite 181
Die Personalentwicklung unterstützt den Prozess, dass der richtige Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort ist.	... an einem definierten und betriebenen Talentmanagementprozess.	Etappe 5, Seite 215
Die Personalentwicklung sorgt für eine bedarfs- und unternehmensstrategieorientierte Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte.	... an bedarfsgerechter Weiterbildung im Unternehmen.	Etappe 6, Seite 245
Die Personalentwicklung stellt sicher, dass Mitarbeiter bedarfsgerecht an das Unternehmen gebunden werden.	... an einem gezielten Prozess zur Mitarbeiterbindung.	Etappe 7, Seite 291
Die Personalentwicklung unterstützt eine leistungs- und motivationsfördernde Kultur im Unternehmen.	... an einer leistungs- und motivationsfördernden Kultur im Unternehmen?	Etappe 8, Seite 315

Für die gründlichen Leser – die besonders eiligen haben sich wahrscheinlich an dieser Stelle bereits in Richtung ihrer Handlungsfelder aus diesem Beitrag verabschiedet – wird nun das Etappenkonzept prägnant vorgestellt. Einen ersten Überblick verschafft die Abbildung 1. Es wurde die Form eines Hauses gewählt. Es soll veranschaulichen, dass die einzelnen Bausteine der PE eng miteinander verzahnt sind, aufeinander aufbauen

und in starker Abhängigkeit zueinander stehen. Alle Teile stehen in Interaktion miteinander. Wie ein Haus weder auf ein Fundament noch auf ein Dach verzichten kann, kommt keine PE, die den Anspruch „strategisch“ für sich glaubhaft reklamiert, ohne eine PE-Strategie und ein Kompetenzmanagement aus. Dieses PE-Haus lässt sich gedanklich in drei „Baugruppen“ zusammenfassen.

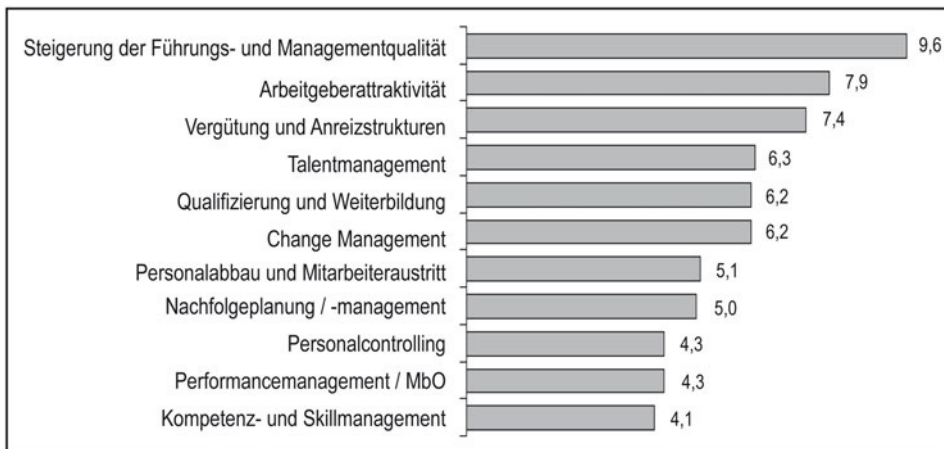


**Abb. 1.** Modell der strategischen PE als Acht-Etappen-Konzept

Da sind zum einen die strategischen Grundlagen und die dazu notwendigen Steuerungsinstrumente (Etappe 1 und 2). Diese werden zusammen als normativer Rahmen bezeichnet und bilden das Dach des Hauses. Das Dach überspannt das Haus und gibt ihm die „strategische Gestalt“. Die Argumentation dazu ist schlicht: Wenn PE-Instrumente eingesetzt werden sollen, dann muss mittels des normativen Rahmens die Zielsetzung definiert sein. Ansonsten begibt sich der PE-Verantwortliche auf einen ausgesprochenen Blindflug. Ein Flug, der die glückliche Landung dem Zufall überlässt. Die PE kann so nur zufällig den Unternehmenszielen dienlich sein, d. h., sie bringt die zukünftig benötigten Mitarbeiterqualifikationen hervor oder auch nicht. Dieses Buch ist ein Plädoyer dafür, vor dem Einsatz operativer PE-Instrumente die PE-Strategie zu klären und Kriterien dafür zu definieren, die darüber Auskunft geben, ob diese Strategie tatsächlich auch handlungsleitend im Alltag geworden ist (Steuerungsindikatoren).

Da ist zum anderen das Fundament des PE-Hauses in Form des strategischen Kompetenzmanagements (Etappe 3), entsprechend bezeichnet als kompetenzmäßiger Rahmen. Bei der Ist-Analyse in den Beratungsprojekten von Kienbaum wird immer wieder die Situation deutlich, dass in den Unternehmen vielfältige PE-Instrumente mit verschiedenen Qualitäten entwickelt werden. Sehr häufig unterscheiden sie sich in den zugrunde liegenden Kompetenzvorstellungen. So unterscheiden sich die Anforderungen im Auswahlassessment deutlich von denen bei einer Beförderungsbewertung; das Auszubildenden-Feedback vom Mitarbeitergespräch etc. Die Folge ist „Wildwuchs“. Wie sollen Instrumente der PE der Unternehmensstrategie dienlich sein, wenn sie letztendlich unterschiedliche Sollvorstellungen von „idealen Mitarbeitern“ vermitteln? In diesem Sinne ist das Kompetenzmanagement das Fundament für die Personalentwicklungsaktivitäten, weil es eine geschlossene kompetenzmäßige Basis für unterschiedliche Jobfamilien (siehe zum Begriff ausführlich Leinweber, 2008) schafft.

Vom normativen und kompetenzmäßigen Rahmen umgeben sind die eigentlichen instrumentellen Handlungsfelder der PE, kurz auch als Produktbündel benannt. Anders formuliert: Die Produktbündel sind durch den normativen und kompetenzmäßigen Rahmen geprägt und definiert. Welche Produktbündel haben sich als besonders sinnvoll herausgestellt, um von der PE aufgegriffen zu werden? Die Abbildung 2 verdeutlicht, welche allgemeinen HR-Themen aktuell in der Praxis als besonders wichtig angesehen werden. Es fällt auf, dass es sich überwiegend um typische PE-Themen handelt.



**Abb. 2.** Schwerpunkte der Personalarbeit (Kienbaum, 2009)



Vor diesem Hintergrund und den Beratungserfahrungen des Autors wird vorgeschlagen, die folgenden Produktgruppen als zentrale instrumentelle Handlungsfelder der PE zu hinterlegen (siehe Tabelle 2). Dabei handelt es sich um einen maximalen Umfang. Es kann sich durchaus als sinnvoll erweisen, dass einzelne Elemente nicht installiert werden. Zentrale Kriterien, um dies zu entscheiden, sind das Geschäftsmodell, der Reifegrad und die Unternehmenskultur der Organisation.

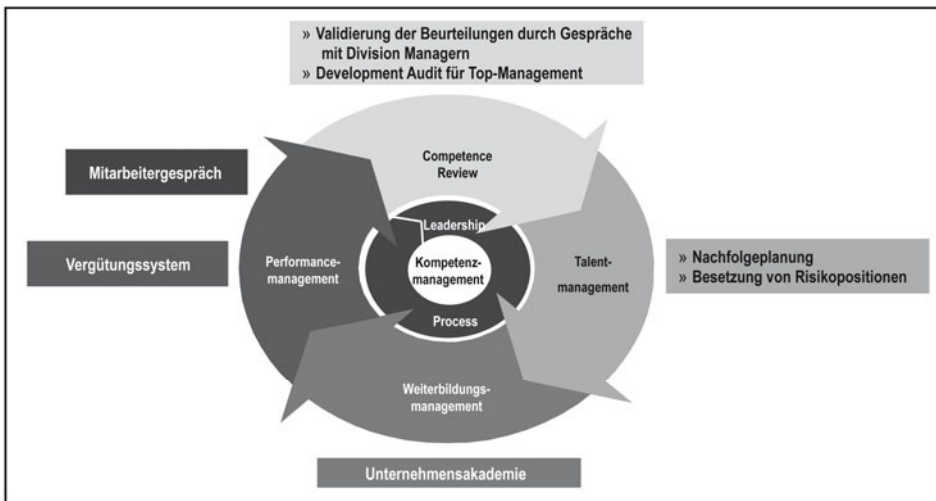
**Tabelle 2.** Produktgruppen der PE im Überblick

Produktgruppe	Charakterisierung
Etappe 4: Performancemanagement	Die Steuerung der Leistung von Mitarbeitern geschieht meist in Form von Zielvereinbarungs- und Feedbackprozessen. PE ist Qualitätssicherer, Berater und Implementierungspartner.
Etappe 5: Talentmanagement	Absicherung der Besetzung von kritischen Jobs im Unternehmen. PE ist Prozesstreiber, Kompetenzzentrum und Berater der Führungskräfte bei der Einschätzung von Talenten.
Etappe 6: Weiterbildungsmanagement	Bedarfs- und strategiegerechte Förderung und Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen. PE ist Manager des Prozesses, Kompetenzzentrum und interagiert mit den Führungskräften bei der Bedarfsklärung.
Etappe 7: Retentionmanagement	Bindung der erfolgskritischen Mitarbeiter an das Unternehmen. PE ist Prozesstreiber und Kompetenzzentrum.
Etappe 8: Kulturmanagement	Befördern einer gewünschten strategieunterstützenden Kultur im Unternehmen. PE ist Kompetenzzentrum und Treiber des Prozesses.

Damit ist das Acht-Etappen-Konzept dem Wesen nach vollständig erläutert. Die Struktur des zweiten Kapitels wird von ihm bestimmt. Die Argumentation arbeitet sich vom Dach des Hauses (Etappe 1 und 2) über das Fundament (Etappe 3) in die einzelnen Stockwerke (Etappe 4 bis 8).

Kritiker werden einwenden, dass dieses Etappenkonzept eine unzureichende Verkürzung der Realität ist. Schließlich ist der Alltag der PE nicht in acht Schritte zu pressen. Sie haben Recht damit, denn es ist eine prototypische Darstellung. Wie jede Modellbildung, die helfen soll, die Komplexität zu reduzieren, können auch Unschärfen auftreten. Nur eine Landkarte im Maßstab 1:1 ist vor dieser Kritik gefeit. Ob diese dem Anwender Orientierung bietet, darf bezweifelt werden. Andere kritische Stimmen werden anmerken, dass dieses Konzept nur für Großunternehmen gilt. Wer hat in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) schon die Zeit für ein ausgefeiltes PE-Konzept? Im Sinne von Peter Drucker geht es aber bei Managementaufgaben nicht darum, die Dinge richtig zu tun, sondern die richtigen Dinge zu tun. In diesem Verständnis gewährleisten es die Etappen 1 bis 3, dieser Forderung gerecht zu werden.

Ob in KMU die Strategie und Steuerungsinstrumente derart elaboriert formuliert werden müssen wie in Großkonzernen, steht auf einem anderen Blatt. Eine prägnante PE-Strategie mit den dazugehörigen Messkriterien kann auch knapp auf wenigen DIN-A4-Seiten formuliert werden. Besser eine knappe Konzeption als gar keine. Die Abbildung 3 verdeutlicht beispielhaft, wie in einem Unternehmen mit 450 Mitarbeitern eine strategische PE mit überschaubarem Umfang installiert wurde.



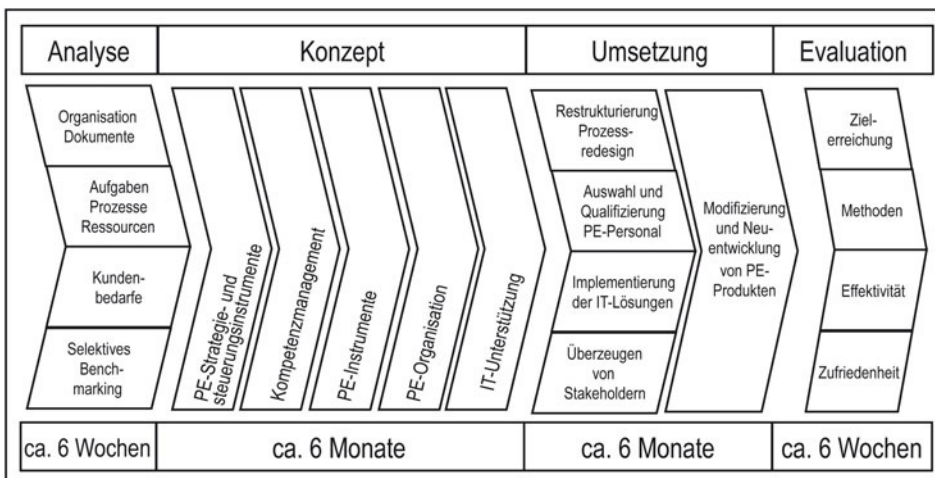
**Abb. 3.** Vorgehen bei der Installation einer strategischen PE mit überschaubarem Umfang

Es handelt sich hierbei um ein deutsches Unternehmen, welches Teil eines japanischen Konzerns ist. Die Unternehmensgruppe zählt zu den weltmarktführenden Produzenten von elektrischen und elektronischen Ge-

räten. Die Schwerpunkte der Tätigkeiten konzentrieren sich auf die Bereiche Informationsverarbeitung und Kommunikation, Weltraumentwicklung und Satellitenkommunikation, Haushaltselektronik, Industrietechnologie, Energie, Transport und Gebäudetechnik. Die deutsche 100%ige Tochter verantwortet das gesamte deutsche Vertriebs- und Marketinggeschäft. Nach Formulieren des normativen und kompetenzmäßigen Rahmens wurde das Mitarbeitergespräch als zentraler Prozess positioniert. An ihm „docken“ das Performance-, Talent-, Weiterbildungs- und Retentionmanagement in einer sehr pragmatischen Form an.

## 2. Umsetzung einer Neuausrichtung

Fraglich ist, ob das vorgeschlagene Acht-Etappen-Konzept ausreichend ist, um ein Projekt zur Neuausrichtung der Personalentwicklung in einem Unternehmen zu gestalten. Die Antwort lautet: ja und nein. Ja, weil es inhaltlich die relevanten Handlungsfelder der PE strukturiert und damit handlungsleitend ist. Und nein, weil die inhaltliche Strukturierung nicht ausreicht, um ein derartiges Projekt im betrieblichen Alltag abzuarbeiten. Dazu ist eine andere Betrachtungs- und Herangehensweise nötig. Es versteht sich mehr als eine konzeptionell-inhaltliche Gliederung als ein operativer Projektplan. Bei den Zeitangaben handelt es sich um Erfahrungswerte, die je nach Ausgangssituation erheblich schwanken können. Üblicherweise sind vier Schritte eines derartigen Projektvorhabens zu unterscheiden: Die Analyse-, die Konzept-, die Umsetzungs- und die Evaluationsphase (vgl. Abbildung 4).



**Abb. 4.** Projektphasenmodell zur Neuausrichtung der Personalentwicklung

In der Analysephase geht es darum, die Ist-Situation der Personalentwicklung abzuklären. Dazu werden z. B. die Aufgaben, Prozesse und Ressourcen aufgenommen, die Organisation, Instrumente und Dokumente (insbesondere die Unternehmens- und Personalstrategie) analysiert und gegebenenfalls mit externen Informationen verglichen („Benchmarking“). Daneben können die Erwartungen und Bedürfnisse der unternehmensinternen Kunden erhoben werden. Zwar ist eine Kundenbefragung wichtig, um etwa die Zufriedenheit abzuklären, doch zeigt sich in der Beratungspraxis häufig, dass interne Klienten an die betriebliche Personalentwicklung wenig klare Erwartungen äußern können.

Basierend auf den Ergebnissen der Analysephase wird in der Konzeptphase eine Sollvorstellung für die betriebliche Personalentwicklung erarbeitet. Im Zentrum steht eine verbalisierte Personalentwicklungsstrategie. Sie sollte mindestens Antworten auf folgende Fragen liefern:

- Wofür wollen wir stehen?
- Welche Rollen und Werte sollen unser Handeln prägen?
- Welches Verhalten wollen wir fördern?
- Was soll uns auszeichnen?
- Welche Leistungen wollen wir anbieten, welche werden wir einfordern?
- Welchen Erfolgsmaßstab setzen wir uns?
- Wann haben wir Erfolg?

Neben diesen grundlegenden Fragen bieten die folgenden fünf Hinweise eine gute Orientierung zur praktischen Formulierung einer PE-Strategie (in Anlehnung an Harrison, 2005, S. 232, Übersetzung aus dem Englischen durch den Autor):

**1. Einigen Sie sich auf ein Strategie-Entwicklungsteam:**

Wichtig ist eine breit aufgestellte Gruppe. Diese umfasst nicht nur Schlüsselfunktionen aus dem Unternehmen und der PE, sondern auch eine Reihe von kritischen Zeitgenossen. So kommt frischer Wind in die Diskussion einer PE-Strategie.

**2. Klären Sie die organisationale Mission des Unternehmens:**

Identifizieren Sie Absichten des Unternehmens und langfristige Ziele, die die PE unterstützen muss.

**3. Überprüfen Sie die Kernwerte:**

Analysieren Sie die Wahrnehmung von internen und externen Anspruchsgruppen bezüglich:

- der Unternehmensidentität in der Innen- und Außenperspektive.

- Visionen und Werten. Werden diese innerhalb der Organisation geteilt? Werden Werte von der Unternehmensführung (oder anderer Stelle) unterstützt?
- dessen, was die PE Funktion von anderen im Unternehmen unterscheidet, in positiver wie in negativer Hinsicht.

**4. Nutzen Sie SWOT-Analysen<sup>1</sup>, um strategische Aspekte zu identifizieren, mit der die Organisation konfrontiert ist:**

Nutzen Sie professionelles und Unternehmenswissen zur Analyse der Daten. Priorisieren Sie die Ergebnisse nach den folgenden Kriterien:

- Aspekte, die in der Zukunft beobachtet werden sollen, jetzt keinen sofortigen Handlungsbedarf haben, jedoch ein Gefahren- bzw. Chancenpotenzial zu einem späteren Zeitpunkt besitzen.
- Aspekte, die das Unternehmen innerhalb laufender Pläne und Aktivitäten bearbeiten kann und die daher keine neuen Strategien erfordern.
- Aspekte, die in der PE-Strategie zu berücksichtigen sind.

**5. Verabschiedung einer PE-Strategie und eines strategischen Plans:**  
Einigen Sie sich auf PE-Ziele und eine Strategie.

Aufbauend auf dieser niedergelegten Strategie werden die weiteren konzeptionellen Arbeiten eingeleitet. Sie betreffen die zukünftigen Planungs- und Controllinginstrumente der PE (vgl. Etappe 2), das zentrale Kompetenzmodell (vgl. Etappe 3) sowie die PE-Instrumente und -kampagnen (vgl. Etappe 4 bis 8). Zusätzlich müssen in einem derart grundlegenden Veränderungsprozess die Ablauf- und Aufbauorganisation der PE definiert, die kompetenzmäßigen Anforderungen an die Personalentwickler formuliert und die gegebenenfalls benötigte IT-Unterstützung beschrieben werden.

In der Umsetzungsphase werden die in der Konzeptphase definierten Sollvorstellungen in die Tat umgesetzt. Diese Phase ist für das Projekt am erfolgskritischsten. Schließlich ist der gesamte Prozess wirkungslos, wenn

---

<sup>1</sup> Die **SWOT-Analyse** (aus dem Englischen für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)) ist ein Instrument des strategischen Managements. In ihrer Grundform werden sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen (Strength-Weakness), als auch externe Chancen und Gefahren (Opportunities-Threats) betrachtet. Aus der Kombination der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung der Organisationseinheit PE abgeleitet werden.

er nicht mit Leben gefüllt wird. Mit einem derartigen Prozess lässt sich bei erfolgreicher Durchführung nachhaltig der Stellenwert der Personalentwicklung im Unternehmen steigern und damit das Standing insgesamt verbessern.

Den Abschluss eines derartigen Projektes bildet die Evaluationsphase, die vor allem der Qualitäts- und Erfolgskontrolle dient. Es gilt zu beurteilen, ob die gesteckten Ziele der Initiative erreicht wurden und an welchen Punkten noch Verbesserungspotenziale bestehen. Daraus lassen sich die weiteren notwendigen Interventionen in die Organisationseinheit Personalentwicklung planen sowie „Lessons Learned“ für weitere Projekte ableiten.

### **3. Fazit**

Das zweite Kapitel dieses Buches wirbt für den Aufbau der Personalentwicklung in acht Etappen. Das Programm versteht sich als inhaltlich-konzeptionelle Strukturierung der Handlungsfelder der PE, nicht jedoch als operativer Projektplan. Dazu hat sich, wie oben dargestellt, ein klassisches Projektmanagement mit den Schritten Analyse-, Konzeptions-, Umsetzungs- und Evaluationsphase bewährt.

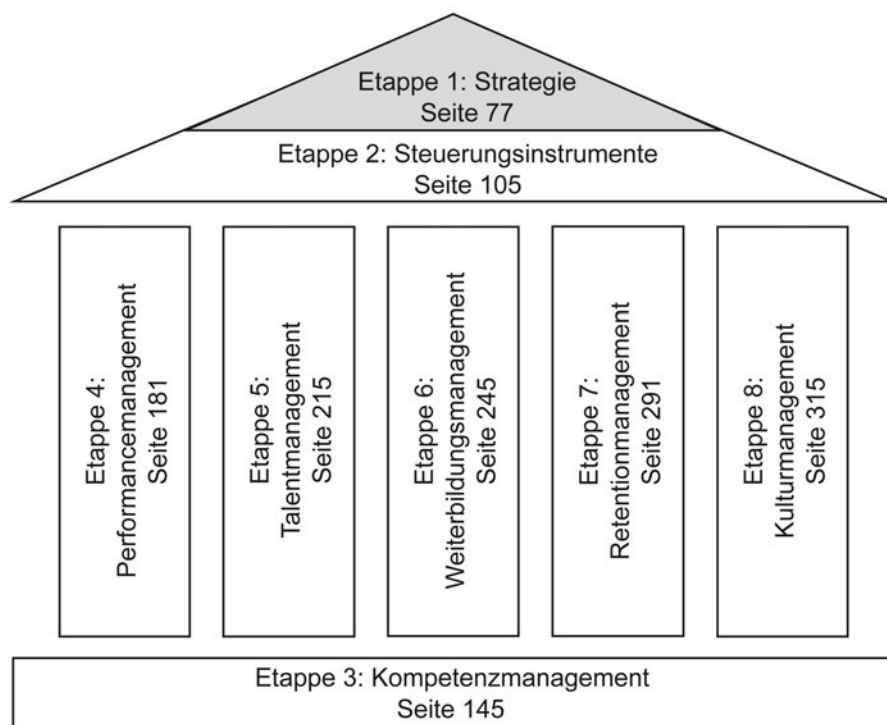
Die acht Etappen lassen sich gedanklich zusammenfassen in den normativen Rahmen (Etappe 1: Strategie, und Etappe 2: Steuerungsinstrumente), dem kompetenzmäßigen Rahmen (Etappe 3: Kompetenzmanagement) sowie den eigentlichen instrumentellen Handlungsfeldern (Etappe 4 bis 8). Nur wenn der normative und kompetenzmäßige Rahmen definiert und ausformuliert ist, lassen sich die PE-Aktivitäten zielgerichtet so akzentuieren, dass sie nachweislich mit der Unternehmensstrategie konform gehen und sie unterstützen.

### **Literatur**

- Becker, M. (2005). *Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kienbaum (2009). *HR-Klima-Index 2009*. Gummersbach.
- Leinweber, S. (2008). Etappe 3 – Kompetenzmanagement. In: M. T. Meifert (Hrsg.): *Strategische Personalentwicklung – Ein Programm in acht Etappen*. Heidelberg, New York: Springer-Verlag.

- Meifert, M. T. (2005). *Mitarbeiterbindung – Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen*. Dissertation, München, Mering.
- Meifert, M. T. (2008). Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung? In: M. T. Meifert (Hrsg.): *Strategische Personalentwicklung – Ein Programm in acht Etappen*. Heidelberg, New York: Springer-Verlag.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2005). *Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Prolog – Das Etappenkonzept im Überblick, Seite 63





# Etappe 1: Strategien der Personalentwicklung

*Philipp Hölzle*

Wofür Personalentwicklung im Unternehmen? Nach einer Studie haben die HR-Prozesse der Personalentwicklung/des Kompetenzmanagements bei 66 % aller Unternehmen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung, der zweithöchste Wert aus einer HR-Prozesslandkarte mit 12 Prozessclustern (Kienbaum HR Strategiestudie 2008/2009). Die Qualität der diesbezüglichen Arbeit bewerten aber nur 48 % mit einer guten Einschätzung.

„Strategieorientierte PE ist darauf ausgerichtet, systematisch *Schlüsselqualifikationen* zu entwickeln, die zur *Bewältigung unternehmensstrategisch begründeter Leistungsanforderungen* benötigt werden“ (Solga et al., 2005, S. 18). Diese Aussage ist sicherlich richtig und die Entwicklung von strategiekonformen Schlüsselqualifikationen ist eine der Hauptaufgaben der PE, allerdings kann eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung auch in weiteren Themenfeldern einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern, z. B. über die Beeinflussung der Unternehmenskultur, der Mitarbeitermotivation und des Unternehmensimage, den Betrieb eines HR-Risikomanagements und durch viele weitere Maßnahmen, die individuell für die Bedarfe der jeweiligen Organisation ausgewählt und angepasst werden müssen.

Die Personalentwicklungsstrategie dient dazu, die Leitplanken für die Ausgestaltung der PE in der Organisation zu definieren. Hauptfokus ist dabei die organisationsspezifische Ausgestaltung der Ziele der Personalentwicklung und die Darstellung des entsprechenden Beitrages zum Unternehmenserfolg. Viele Unternehmen haben erkannt, dass die Umsetzung von Wachstumsstrategien nur mit strategisch passenden, flankierenden PE-Maßnahmen zu erreichen ist. Insbesondere mangelnde Führungskompetenzen limitieren Wachstum (nach Möhrle, 2005) und fehlende fachliche Skills die Erschließung von strategischen Marktchancen.

Der vorliegende Beitrag widmet sich der Frage, wie eine handlungsrelevante Personalentwicklungsstrategie aufgestellt werden kann, die hilft, die unternehmerischen Zielsetzungen umzusetzen.

## **1. Bausteine einer Personalentwicklungsstrategie**

In den letzten Jahren hat sich bei der Diskussion des Rollenverständnisses von Personalbereichen der Businesspartner als meistgenanntes Bild durchgesetzt. HR-Bereiche wollen „auf gleicher Augenhöhe“ mit ihren Partnern im Unternehmen diskutieren, nicht nur Dienstleistungen effizient erbringen, sondern Strategien mit entwickeln und umsetzen. Der empirische Beweis, dass „gute“ HR-Strategien das Erreichen der Unternehmensziele fördern, konnte bislang nicht erbracht werden. Teilweise wird dies sogar von renommierten Vertretern explizit angezweifelt (vgl. Roehling et al., 2005, S. 209: „Most SHRM research focusing on ‚fit‘ has failed to find a positive effect for the fit between HR and firm strategy.“; ergänzend Cascio, 2005; Lawler, 2005).

Die strategische Ausrichtung, manifestiert in der Ausgestaltung der Rolle des Businesspartners, wird aktuell wieder zahlreich diskutiert. Dabei kristallisiert sich deutlich heraus, dass mit einer funktionalen Personal- und Personalentwicklungsstrategie die Komplexität des Themas nicht ausreichend berücksichtigt wird, da sich eine solche Strategie zu stark vom Unternehmenskontext löst und bei der Identifikation belastbarer, strategierelevanter Ursache-Wirkungsketten versagt.

Als Ergänzung wird die im Vorfeld der Ausarbeitung einer Funktionalstrategie HR/PE vorzunehmende Definition einer „People Strategy“ vorgestellt. Das „Komplettpaket“ für einen strategisch ausgerichteten HR-Bereich bzw. eine Untereinheit, wie z. B. die Personalentwicklung, wird sinnvollerweise aus der „People Strategy“ (Welche Ziele hat meine Organisation in Bezug auf ihre Belegschaft?), der Funktionalstrategie HR/PE (Wie organisiere ich die HR/PE-Arbeit, um möglichst effizient die strategischen Ziele zu erreichen?) und dem Businessplan, der aussagt, welche Aktivitäten für welche Kundengruppe mit welchem Aufwand durchgeführt werden, zusammengestellt.

## 1.1 Was? – Die People Strategy/People Development Strategy

Die People Strategy stellt eine ganzheitliche Strategie zur Weiterentwicklung des Humankapitals der Organisation dar, die sich an den strategischen Erfordernissen der Organisation ausrichtet. Somit orientiert sich die People Strategy nicht an den Grenzen des Personalbereiches, es geht hierbei nicht um Effizienzgewinne bezüglich der Arbeit des HR-Bereiches. Im Fokus stehen zusätzlich die Führungskräfte als größter Wirkungshebel zur Beeinflussung der Humanressourcen, aber auch andere Unternehmensfunktionen, z. B. das Marketing, wenn es darum geht, die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, Imagekampagnen ins Leben zu rufen oder Kundenzufriedenheitsmessungen zu konzipieren. Das Aufbrechen dieser traditionellen Grenzen des HR-Wirkungsbereichs wird mittlerweile als einer der wesentlichen Schlüssel zum Erfolg bzw. beim Nichtgelingen für das Versagen der HR-Funktion gesehen (vgl. z. B. Cascio, 2005, S. 160).

Die People Strategy beantwortet die Frage, wo die Belegschaft der Organisation in drei bis fünf Jahren steht und welche längerfristigen Ziele (z. B. 10-Jahres-Perspektive) verfolgt werden müssen. Neben den quantitativen und qualitativen Anforderungen (wie viele Beschäftigte in welchen Jobklassen mit welchen Skill- und Kompetenzprofilen) geht es dabei vor allem auch um die Frage, wie die unternehmerischen Rahmenbedingungen gestaltet werden müssen, damit diese Ziele erreicht werden können. Insbesondere von Bedeutung sind dabei die Betrachtung von Rekrutierungsstrategien und -instrumenten (vor dem Hintergrund der aktuellen und zukünftigen Situation der konkreten Organisation, des demografischen Wandels, der Wettbewerbssituation etc.), Bindungskonzepten („Retentionmanagement“), Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten, Flexibilisierungsmodellen und geeigneten Trennungskonzepten, deren Auswirkung auf die jeweils anderen Bausteine berücksichtigt werden müssen.

Aktuelle Konzepte versuchen im Rahmen der Diskussion der People Strategy auch den Wert des Faktors Personal in der Organisation bewertbar zu machen. Die bisher vorgestellten Konzepte (einen guten Überblick bietet Scholz, 1995) entbehren allerdings einer praktikablen Anwendbarkeit. Der Autor bezweifelt auch, dass es in absehbarer Zeit gelingen wird, alle Faktoren, die den monetären Wert des Humankapitals bestimmen, in geeignete Größen und berechnende Formeln zu überführen. Selbst wenn dies gelingen sollte, stellt sich die Frage des tieferen Nutzens. Ist es (z. B. durch eine „gute“ PE-Arbeit) gelungen, den monetären Wert der Belegschaft im Laufe eines Jahres um 5% zu steigern, mag dies zur Rechtferti-

gung der PE-Funktion eine schöne Zahl sein, als Controller oder gar Shareholder fragt man sich allerdings nach dem Aussagegehalt. Kann der Shareholder z. B. fordern, diese 5 % in liquide Mittel umzuwandeln und auszuschütten?

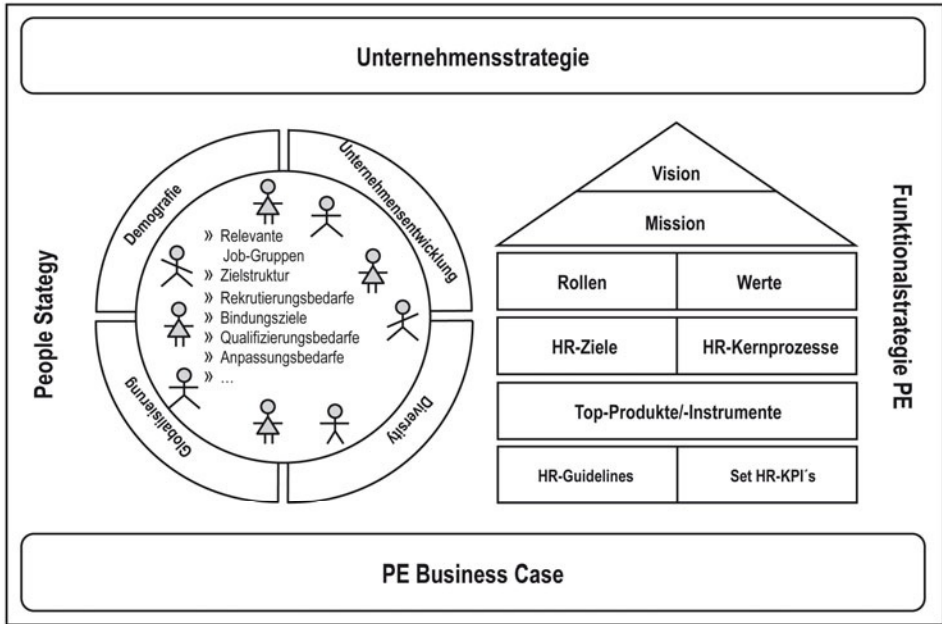
Solche Diskussionen haben dazu beigetragen, dass der Begriff „Human-kapital“ zum Unwort des Jahres 2005 gekürt wurde. Begründung war die Reduzierung des arbeitenden Menschen auf eine monetäre Größe. Die People Strategy hat ein anderes Ziel. Sie betrachtet als Humankapital die intellektuelle, motivationale und integrative Leistung aller Mitarbeiter und sieht mit dieser an die Auffassung des Human Capital Clubs angelehnten Definition eine Aufwertung der Mitarbeiter, weg vom (negativen) Status als Kostenfaktor hin zum (positiven) Status als bedeutsamer Bestandteil des Unternehmens, auf den der strategische Fokus gelegt werden muss.

## **1.2 Wie? – Die Funktionalstrategie PE**

Der Zielkanon für eine strategisch ausgerichtete PE-Arbeit ergibt sich überwiegend aus der People Strategy. Dort ist formuliert, was als Output der HR- und schwerpunktmäßig der PE-Arbeit erreicht werden sollte. Ergänzt werden diese Punkte durch bereichsinterne Ziele der HR- bzw. PE-Funktion: Wie wollen wir uns in der PE-Funktion organisieren, was sind Optimierungsfelder der eigenen Arbeit, wie sieht das Produktportfolio aus und wie wird es den (internen) Kunden angeboten?

Die Funktionalstrategie beginnt mit dem Selbstverständnis der Funktion (Welche Rolle wollen wir als PEler in der Organisation einnehmen? Sind wir strategischer Partner oder ausführende Trainer?), führt über die einzelnen Zielfelder zum Produktkatalog (Was bieten wir in welcher Form an?) und den Kernprozessen der Einheit (Wie machen wir unser Geschäft?) zu standardisierten Regeln über die PE-Arbeit in der Gesamtorganisation. Letzteres kann insbesondere in Konzernen oder sehr dezentral organisierten Unternehmen eine hohe Bedeutung haben. Sogenannte Governance Regelungen oder strategische Guidelines legen fest, in welchen Prozessen wer welche Rolle einnimmt und welche Freiheitsgrade bewusst definiert werden. So sollte festgelegt werden, welche Stellen/Funktionen bei der Beförderung eines Mitarbeiters zur Führungskraft involviert sind und wer ggf. ein Veto einlegen kann. Ein weiteres Beispiel wäre die Betreuung der oberen Führungskräfte. Hier besteht häufig Regelungsbedarf, wer diesen Personenkreis in welchen Themen anspricht, welche Daten ausgetauscht werden und wie die Trennung zwischen administrativer Betreuung und

Performance-Beratung definiert wird. Alle in Abbildung 1 skizzierten Elemente sollten dann Grundlage für ein Steuerungsmodell sein, dass eine Überprüfbarkeit beider Strategien, der People Strategy und der Funktionalstrategie ermöglicht.



**Abb. 1.** PE-Strategie

### 1.3 Womit? – Der Businessplan PE

Mit dem Businessplan wird festgelegt, welche Leistungen für wen mit welchem Mitteleinsatz wann erbracht werden.

Der Businessplan hilft, die HR – und hier speziell die PE-Funktion – als wirtschaftliche Funktion zu verstehen. HR als „Business“ zu verstehen und das Angebotsspektrum dementsprechend regelmäßig unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu überprüfen, ist der wesentliche Schlüssel dazu, dass die HR-Funktion einen erkennbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg liefert (vgl. z. B. Lawler, 2005) und es HR gelingt, an die aktuellen Nachhaltigkeitsdiskussionen Anschluss zu finden (vgl. Boudreau & Ramstad, 2005). Eben an diesem Punkt, dem wirtschaftlichen Blick auf die eigene

Arbeit, scheitern die meisten HR-Organisationen.<sup>1</sup> Für die PE-Funktion ist dieser Schritt jedoch einfacher als für den gesamten HR-Bereich, da Letzterer insbesondere in Deutschland zu weitaus größeren Teilen mit „Pflichtgeschäft“ belastet ist, das nicht aus strategischen Überlegungen heraus reduziert oder gar weggelassen werden kann.

In den folgenden Ausführungen wird der Begriff „PE-Strategie“ als Klammer für die hier dargestellten Elemente „People Strategy“, Funktionalstrategie und Businessplan genutzt.

## **2. Einflussfaktoren auf die PE-Strategie**

Die unternehmensspezifische Ausgestaltung der PE-Strategie ist ein Prozess, für den es erprobte Methodiken gibt, allerdings wenige allgemeingültige Inhalte. Die spezifische Ausgestaltung ist durch zahlreiche Einflussfaktoren determiniert. Die folgenden kurzen Unterkapitel widmen sich den wichtigsten Faktoren.

### **2.1 Rahmenbedingungen**

Die externen und internen Rahmenbedingungen setzen die Leitplanken für eine PE-Strategieentwicklung. Vor allem folgende Rahmenbedingungen sollten in jedem Fall berücksichtigt werden:

1. Demografie und Arbeitsmarkt
2. Wirtschaftliche Situation der betrachteten Organisation
3. Bedarfe/Wünsche der (internen) Kunden

Zunächst wesentlich, insbesondere zur Ausgestaltung der Elemente der People Strategy, sind der für die betrachtete Organisation relevante Arbeitsmarkt und dessen Beeinflussung durch Demografie und globale Ent-

---

<sup>1</sup> “It is nearly unanimous that HR can and should add more value to corporations. The best way to do this is by being a business partner – by directly improving the performance of the business. This can be accomplished by effective talent management, helping with change management, influencing strategy, and a host of other value-added activities that impact effectiveness. But HR does not seem able to position itself as a business partner in many cases. To analyze the problem HR has in transitioning to a new role, think of HR as a business and what products it should offer” (Lawler, 2005, S. 165).

wicklungen. Für zahlreiche Jobfamilien ist es heute schon schwierig, geeignetes Personal auf dem externen Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Betrachtet man ergänzend die Szenarien, die sich aus der demografischen Entwicklung ergeben, zeigt sich, dass es in den kommenden Jahren sogenannte „Mangelqualifikationen“ geben wird, für die – zumindest in vielen Regionen – keine oder kaum Berufseinsteiger zur Verfügung stehen werden. Daneben ist zu beobachten, dass immer weniger Unternehmen ältere Arbeitnehmer beschäftigen, so sind nur noch in ca. 50 % der deutschen Unternehmen Arbeitskräfte tätig, die älter als 50 Jahre sind. Jede Organisation wird individuelle Konzepte kreieren müssen, wie sie mit dieser Rahmenbedingung umgeht. Für die einen löst die demografische Entwicklung gegebenenfalls bestehende Probleme oder schafft Wachstum (z. B. im Pflegesektor), bei anderen werden Modelle wie die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit im Alter, „Lebenslanges Lernen“ und alternative Rekrutierungskonzepte deutlich an Stellenwert gewinnen.

Nicht außer Acht gelassen werden darf selbstverständlich die wirtschaftliche Situation der Organisation. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zeigt sich, dass PE-Budgets oftmals deutlich reduziert wurden. Mittelknappheit wird häufig eine wesentliche Rahmenbedingung sein und nur eine schlüssige Strategie mit einem hinterlegten Businessplan kann zur Argumentation dienen, die Budgets abzusichern oder gegebenenfalls sogar aufzustocken. Dies wird nur mit einer für das Management greifbaren, nachvollziehbaren Strategie funktionieren. Eine aus der wirtschaftlichen Situation resultierende Rahmenbedingung ist somit auch die Adressatenorientierung. Eine PE-Strategie schreibt man nicht (nur) für PE-Spezialisten, für zentrale Stäbe, die Kompetenzmanagement-Modelle entwickeln, oder für operative Trainer, um diesen Gruppen Orientierung zu geben, sondern vor allem auch für die Anspruchsgruppen, Geldgeber und Kunden.

Eine PE-Strategie sollte, wie jede andere Strategie auch, nicht am Bedarf und den Wünschen der Kunden vorbei entwickelt werden. Die besten Konzepte werden kaum nutzen, wenn diese von den Kunden nicht erkannt bzw. nicht gewünscht werden. Spezifische Kundenbedarfe können dazu führen, dass neue Leistungen in das PE-Produktportfolio aufgenommen werden, die aus der PE-Expertenbrille eventuell nicht im Fokus waren (z. B. einzelne Weiterbildungsmaßnahmen), oder dass gegebenenfalls sogar Tätigkeitsfelder entfallen, die strategisch im PE-Portfolio Sinn machen würden (z. B. Beteiligung der PE bei der Besetzung von Führungspositionen, wenn dies in der Organisation nicht durchsetzungsfähig ist). Neben der grundsätzlichen Beeinflussung des Dienstleistungsportfolios sollten die



Kundenwünsche auch bei der Priorisierung bzw. Mittelzuteilung im Businessplan Berücksichtigung finden. Voraussetzungen für eine adäquate Berücksichtigung von Kundeninteressen ist zunächst die Kundensegmentierung (siehe Business-Plan) und dann der Spagat zwischen kundenorientierter Umsetzung und strategischer Positionierung. Grundlage, diese Gratwanderung zu meistern, ist das mit der Funktionalstrategie definierte Rollenverständnis. Für eine PE-Funktion, die in der Organisation als kundenorientierter Dienstleister auftritt („Immer da, immer nah!“), ist eine umfassende Berücksichtigung der Kundeninteressen aller Zielgruppen deutlich wichtiger als für die PE-Funktion, die sich als verlängerter Arm der Unternehmensleitung versteht und als strategischer Gestalter sich auf den internen Kunden Vorstand bzw. Geschäftsführung fokussiert.

## **2.2 Business- und Geschäftsfeldstrategien**

Zur Erarbeitung reicht die Berücksichtigung der zuvor beschriebenen Rahmenbedingungen allerdings nicht aus. Die PE-Strategie muss sich erkennbar an übergeordneten Strategien in der Organisation orientieren. Übergeordnet versteht sich dabei nicht im strengen hierarchischen Sinne, dass nur die Unternehmensstrategie als Quelle dient, übergeordnet sind alle Strategien der Organisation, die dem organisationalen Zweck dienen, also z. B. die Produktstrategie, Vertriebsstrategie etc.

Ergänzend zu detailliert ausgearbeiteten Strategien sollten weitere Quellen – sofern verfügbar – zur Ableitung von PE-Zielsetzungen herangezogen werden, so z. B.:

- Leitbilder,
- Führungsgrundsätze,
- Bereichsziele, Geschäftsfeldplanungen, mittel-/langfristige Absatzplanungen, Produktplanungen etc.,
- Ziele des Top-Managements,
- Strategische Projekte/Initiativen.

Von besonderem Interesse sind häufig die beiden letztgenannten Quellen, denn insbesondere wenn in der Organisation keine explizite Strategie in ausformulierter Form vorliegt, können diese gute Orientierung bieten. Managementziele, deren Bewertung zur Bemessung von Langzeitboni herangezogen werden (sogenannte LTIP), beinhalten häufig die strategisch relevanten Ziele der Organisation (sollten sie zumindest, wenn das *longterm incentive program* zielführend ausgestaltet ist). Diese sollten auch darauf-



hin geprüft werden, welche Ableitungen für die Personalentwicklung relevant sind. Ebenso verhält es sich mit den wesentlichen Projekten und Initiativen der Organisation. Stehen größere Internationalisierungsvorhaben an? Sind durch Merger oder Zukäufe vielleicht auch Standortverlagerungen oder -schließungen zu erwarten? Erschließt man sich durch solche unternehmerische Aktivitäten neue Skill-Sets, die es gilt einzubinden? Diese Themen sollten sich in einer PE-Strategie wiederfinden.

Übergeordnete strategische Aussagen müssen zur Entwicklung einer HR- bzw. PE-Strategie unbedingt gesichtet und es muss durch eine stringente Ableitung die Berücksichtigung in der PE-Strategie sichergestellt werden. Das Fehlen einer übergeordneten Strategie entschuldigt allerdings nicht das Auslassen der Strategiedefinierung für die PE-Arbeit. Auch ohne eine verbrieftete Unternehmensstrategie lässt sich eine für die spezifische Situation der Organisation passende PE-Strategie definieren. Quellen für strategische Orientierung gibt es zahlreiche. Fehlen alle oben angegebenen Inputs, reichen auch intensive Gespräche mit den Top- und Schlüsselkräften der Organisation.

## 2.3 Geschäftsmodell/Governance Regelungen

Die PE-Strategie definiert Regeln (Guidelines/Governance), wie PE-Arbeit in der Organisation funktioniert. Insbesondere werden Verantwortlichkeiten, Ausführungskapazitäten und gegebenenfalls Verrechnungsregeln festgelegt. Um dies so tun zu können, dass diese Regeln auch Bestand haben werden und auf Akzeptanz stoßen (also keine Umgehungsstrategien generiert werden), ist es notwendig, die ansonsten im Unternehmen bestehenden Regelungen detaillierter zu analysieren. Wie funktioniert die betriebswirtschaftliche Steuerung in der Organisation? Wer hat Ergebnis- und Budgetverantwortung, wer wird an welchen Zielen gemessen?

Wenn eine Einheit die komplette Ergebnisverantwortung für ihr Handeln hat und selbstständig Budgets verwaltet, wird es schwer möglich sein, dem Management dieser Einheit aus einer PE-Funktion heraus vorzuschreiben, welche Weiterbildungsveranstaltungen verpflichtend zu belegen sind oder, noch weiter führend, wer in dieser Einheit zur Führungskraft ernannt werden darf und wer nicht. In einer Organisation mit starker zentraler Steuerung auch in anderen Themen (z. B. durch ein zentrales Controlling, einen zentralen Einkauf etc.) ist es durchaus vorstellbar, dass auch die PE-Funktion eine starke steuernde Funktion einnimmt und nicht nur beratend zur Seite steht. Solche Grundsatzregeln lassen sich jedoch nur in den

wenigsten Organisationen aus einer Personalfunktion heraus neu gestalten. Hier ist zumeist eine Orientierung an bestehenden Systemen sinnvoll bzw. die Gewinnung des Top-Managements notwendig, wenn grundlegende Änderungen vorgenommen werden sollten.

Ähnlich verhält es sich mit der Diskussion um Zentralität oder Dezentralität. Wie sieht die kapazitive Verteilung, wie die Teilung von Verantwortung, Aufgabenspektrum und Kundenansprache aus? Auch zur Definition dieser Aspekte ist eine Orientierung an anderen Bereichen zumindest als weitere Quelle für die Ausgestaltung der PE-Strategie unbedingt empfehlenswert.

## **2.4 Personalbestand und Personalbedarf**

Weiterer wesentlicher Einflussfaktor zur Ausarbeitung einer spezifischen PE-Strategie ist schließlich die Ist-Situation der Organisation und der daraus resultierende Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht.

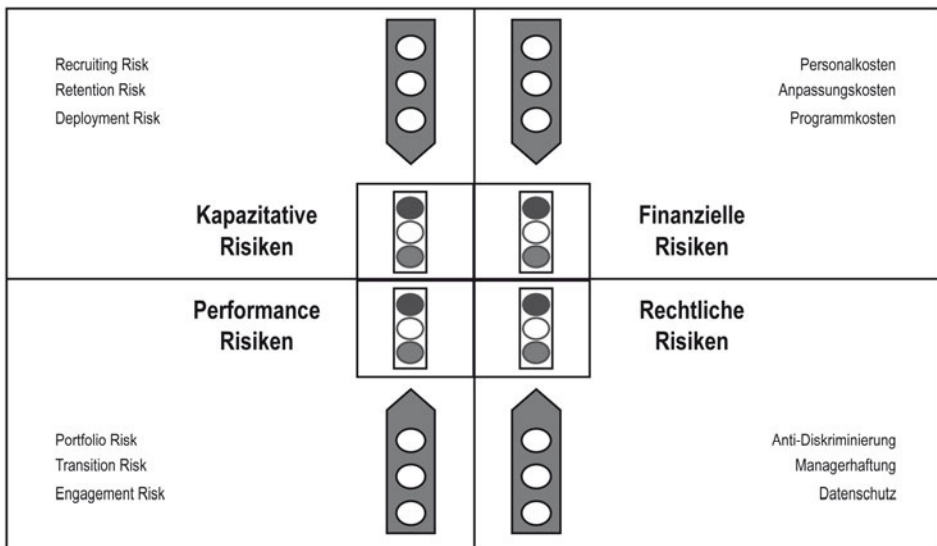
Zunächst sollte ein exakter Überblick über die vorhandene Belegschaft hergestellt werden. Die meisten hierfür benötigten Daten enthalten klassische Personalberichte, also z. B. Daten zum Personalbestand (in „Köpfen“ und Kapazitäten), zur Struktur (Altersstruktur, Betriebszugehörigkeit, Entgeltstufen), zur Bewegung (Zugänge, Abgänge, interne Wechsel, Fehlzeiten) oder zu den anfallenden Kosten (Fixgehälter, variable Gehälter, Abfindungen). Zu qualitativen Sachverhalten liegt häufig eine dünnere Datenbasis vor. Über die vorhandenen Qualifikationen haben die meisten Organisationen noch einen recht guten Überblick (zumindest über die höchste formale Qualifikation bei Einstellung). Über aktuell vorhandene Kompetenzen und fachliche Skills wissen allerdings viele Personalbereiche nur ungenügend Bescheid. Ebenso verhält es sich häufig mit Daten zur aktuellen Performance (Leistungsbeurteilung) und zum Potenzial. Alle vorhandenen Daten sollten auf Aktualität und Qualität geprüft werden. Sind wesentliche Daten nicht vorhanden bzw. nicht ohne ungerechtfertigt hohen Aufwand zu generieren, ist dies gegebenenfalls ein wichtiger Hinweis für die Erarbeitung der Funktionalstrategie PE. Hier scheint ein Handlungsfeld vorzuliegen.

Die Ist-Daten haben im Strategieprozess zweierlei Funktion. Zum einen dienen sie als Basis für ein HR-Risikomanagement, das nicht selten durch PE-Funktionen betrieben wird, zum anderen sind die Daten Basis für den Personalplanungsprozess, der im Rahmen des Strategieprozesses wesentliche Inputs liefert (z. B. Aufbau- und Abbauvorgaben).

Ein ganzheitliches HR-Risikomanagement betrachtet zunächst personelle Risiken wie etwa:

- Vakanzrisiko: Risiko, dass kritische Positionen unbesetzt sind/bleiben,
- Portfoliorisiko: Risiko des suboptimalen Einsatzes der vorhandenen Kapazitäten, insb. Risiko, dass A-Positionen nicht mit A-Kandidaten besetzt sind und A-Kandidaten nicht auf A-Positionen ihren maximalen Wertschöpfungsbeitrag leisten können,
- Verfügbarkeitsrisiko: Risiko, dass nicht genügend entwickelte Nachfolger/Potenzialträger zur Verfügung stehen,
- Eingliederungsrisiko: Risiko, dass Nachfolgekandidaten/Potenzialträger auf neuen Positionen nicht ihre Leistung entfalten,
- motivationale Risiken: Risiko zurückgehaltener Leistungen.

Ergänzt man diese personellen Risiken mit weiteren betriebswirtschaftlichen Risikogrößen mit HR-Bezug, entsteht ein ganzheitliches HR-Risikomanagement mit vier Risikofeldern (s. Abbildung 2).



**Abb. 2.** Die vier Risikofelder des ganzheitlichen HR-Risikomanagements

Unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen lässt sich eine Personalentwicklungsstrategie mit den Bestandteilen People Strategy, Funktionalstrategie PE und Businessplan erstellen. Die folgenden Kapitel erläutern kurz, wie ein solcher Erstellungsprozess methodisch aufgebaut werden kann.

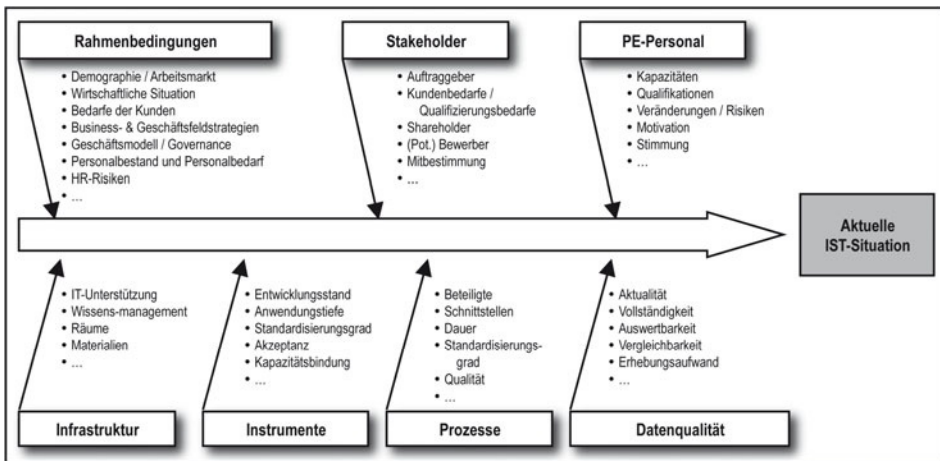
### 3. Vorgehensmodell zur Entwicklung einer integrierten PE-Strategie

Das im Folgenden skizzierte Vorgehensmodell zur Entwicklung einer individuellen PE-Strategie gliedert sich in fünf Phasen.

#### 3.1 Erste Phase: Ist-Analyse

Die Ist-Analyse dient zur Aufnahme aller zu berücksichtigenden Faktoren, um eine PE-Strategie zu entwickeln, die maßgeschneidert für die Situation und Zielsetzungen der betrachteten Organisation ist.

Erhoben werden vor allem die zuvor beschriebenen Rahmenbedingungen. Neben den dort beschriebenen externen Faktoren interessieren in der Ist-Analyse aber auch die internen Aspekte, der Blick auf die bestehende PE-Organisation, das Personal, die Infrastruktur, PE-Prozesse etc. Eine Aufstellung, welche Aspekte Gegenstand der Ist-Analyse sein sollten, ist Abbildung 3 zu entnehmen.



**Abb. 3.** Gegenstände der Ist-Analyse

Methodisch eignen sich für die Aufnahme der Ist-Analyse zum einen die Dokumentenanalyse, teilstrukturierte Interviews, Befragungen (online/papierbasiert) und die Auswertung mittels SWOT-Analyse. Vollerhebungen (z. B. Befragung aller Führungskräfte) sind zumeist nicht erforderlich, hilfreich ist es aber, die Ergebnisse einer Stichprobenerhebung in einem Validierungsworkshop auf breiterer Basis zu diskutieren und gegebenenfalls

ergänzende Fakten aufzunehmen bzw. Einzelmeinungen der Erhebung zu relativieren. Die SWOT-Analyse gliedert die Ergebnisse der Ist-Analyse in die 4 Felder:

- Stärken (**strengths**),
- Schwächen (**weaknesses**),
- Chancen (**opportunities**) und
- Risiken (**threats**).

Durch diese Art der Ergebnisdarstellung erhalten die Stärken eine gleichgewichtige Beachtung und man läuft nicht so schnell Gefahr, die Erfolgsfaktoren der heutigen Arbeit zu vernachlässigen. Zudem wird über die Betrachtung der Chancen und Risiken der externe Fokus (z. B. Rahmenbedingungen) explizit betrachtet und die zukunftsorientierte Beeinflussung der Arbeit beleuchtet. Alle vier Bereiche der SWOT-Analyse können Quellen für strategische Zielfelder sein.

### **3.2 Zweite Phase: Ableitungen aus übergeordneten Strategien**

Übergeordnete Strategien, seien es die HR-, Unternehmens- oder Fachbereichsstrategien, sollten auf relevante Aspekte für die PE-Strategie geprüft werden.

Dies geschieht über eine Ableitung in drei Stufen: Zunächst werden die inhaltlichen Konzepte der vorliegenden Strategien gesammelt. Zu jedem für die PE relevanten Konzept werden die Hebel der PE-Arbeit gesammelt und in einem weiteren Schritt zu diesen Hebeln erste Zielsetzungen oder bereits konkrete Maßnahmen festgehalten. Tabelle 1 zeigt ein schematisches Beispiel.

Über diese inhaltliche Ableitung entsteht eine Vielzahl von möglichen PE-Zielen und -Maßnahmen, die im Rahmen der weiteren Strategieentwicklung priorisiert und dann gegebenenfalls in den PE-Zielekanon aufgenommen werden.

**Tabelle 1.** Inhaltliche Ableitungen aus übergeordneten Strategien

Strategisches Konzept	Hebel der PE-Arbeit	Ansätze für PE-Ziele/-Maßnahmen
Unternehmensstrategie: Kostensenkung	Kapazität in PE	Automatisierung der administrativen Prozesse (Veranstaltungsmanagement, Buchung, Genehmigung, Verrechnung, Bescheinigungen etc.)
	Auszahlungswirksame PE-Kosten	Reduzierung der externen Trainings
	Senkung Opportunitätskosten bei PE-Veranstaltungen	Nutzung effizienterer PE-Formate (Blended Learning, Virtual Classroom, ...)
	PE-Administrationskosten	
Unternehmensstrategie: weitere Globalisierung, Standortaufbau	Sprachkompetenzen	Überarbeitung Kompetenzmodell
	Interkulturelle Kompetenzen	Internationale Job-Rotation
	Anzahl „Pioniere“	Identifizierung „Pioniere“
HR-Strategie: Sicherung der Rekrutierungsbedarfe	Attraktivität als Arbeitgeber	Marketing des PE-Angebotes, Laufbahnmodelle, Karriere-möglichkeiten etc.
HR-Strategie: Verzahnung des Personalcontrolling mit dem Unternehmens- controlling	Human Capital Management	Aufbau HR-Risikomanagement
		Aufbau Human Capital Measurement

### 3.3 Dritte Phase: Strategieentwicklung

#### 3.3.1 Erarbeitung einer Vision und Mission

Die Vision einer Organisation bzw. einer einzelnen Organisationseinheit stellt die Leitidee, das treibende Motiv dar. Sie soll prägnant darstellen,

worauf das Handeln der Einheit ausgerichtet ist, wie der anzustrebende Idealzustand aussieht.

Für die Erarbeitung empfiehlt sich die Beteiligung möglichst aller Mitarbeiter der Einheit, die einen aktiven Gestaltungsanspruch haben. In einem zweitägigen Strategie-Workshop lassen sich in aller Regel für eine PE-Einheit Vision, Mission, Rollendefinition, strategische Zielsetzungen und die Definition der Kernprozesse zumindest in einer ersten groben Fassung erarbeiten.

Zur Bestimmung der Vision werden zunächst in Form von Brainstorming Aspekte gesammelt, die enthalten sein sollten. Diese werden dann in einen Formulierungsvorschlag gebracht. Abbildung 4 zeigt ein Praxisbeispiel.

**Vision: Der Leitstern, die Beschreibung des angestrebten Idealzustands**

**Inhalte:**

- Anerkannt von Vorstand und Management
- PE als strategischer Partner der Zukunftsgestaltung des Unternehmens
- Benchmark der Branche in Sachen wertschöpfender Personalentwicklungsarbeit
- Hervorragende Mitarbeiter sorgen für die Marktführerposition
- Akzeptierter Innovationsführer
- Attraktivster Arbeitgeber der Region
- Erstklassige Besetzungsqualität auf allen Top- und Schlüsselpositionen

**Formulierungsvorschlag:**

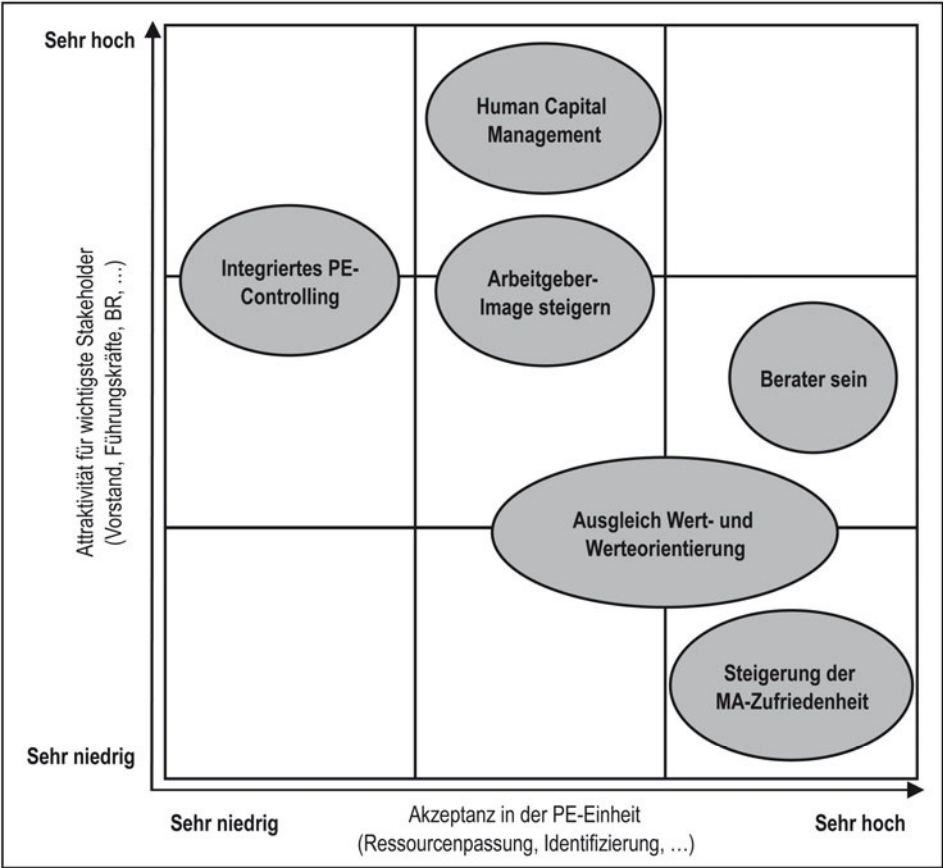
- Als anerkannter strategischer Partner der Unternehmensleitung fördern wir durch innovative, wertschöpfende Personalentwicklungsinstrumente für eine erstklassige Besetzungsqualität der Top- und Schlüsselpositionen im Unternehmen und stärken somit sowohl Image als auch Wettbewerbsposition.

**Abb. 4.** Praxisbeispiel für die Erarbeitung einer Vision

Das Vorgehen zur Definition der Mission ist ähnlich. Allerdings sind die Anforderungen an die Prägnanz hier höher. Die Mission beschreibt das Leistungsversprechen der Einheit entweder durch Nennung des Auftrages, des Oberziels oder des Wertschöpfungsbeitrages. Tabelle 2 zeigt für diese verschiedenen Ausrichtungen klassische Einleitungen für das Mission Statement.

**Tabelle 2.** Formulierungsvorschläge für Mission Statements.

Grundidee der Mission	Typische Einleitungen für das Mission Statement
Auftrag/Lieferversprechen der Einheit	„Wir liefern ...“, „Wir leisten ...“
Oberziel/Gesamtziel	„Unser Oberziel ist es ...“ „Wir sorgen für ...“
Definierter Wertschöpfungsbeitrag/„Value Proposition“	„Wir schaffen Wert, indem wir ...“ „Wir tragen zum Unternehmenserfolg bei, indem wir ...“



**Abb. 5.** Portfolio zur Klassifikation der Missionsaussagen



Auch zur Generierung eines Mission Statements eignet sich zunächst das Brainstorming in gemeinsamer Runde. So empfiehlt es sich z. B., jeden Teilnehmer zwei bis drei Missionsaussagen formulieren zu lassen und diese anschließend in gemeinsamer Runde zu diskutieren. Hierfür ist es eventuell sinnvoll, die einzelnen Aspekte über ein Portfolio zu klassifizieren, wie es Abbildung 5 veranschaulicht.

Für dieses schematische Beispiel lautet ein Formulierungsvorschlag für das Mission Statement:

„Wir tragen zum Unternehmenserfolg bei, indem wir unsere Mitarbeiterstruktur und die Qualifikationen unserer Mitarbeiter (Humankapital) vorausschauend an den strategischen Anforderungen des Unternehmens ausrichten.“

### 3.3.2 Beschreibung des Selbstverständnisses durch Rollen und Werte

**Tabelle 3.** Rollendefinition für HR-Funktionen

Rolle	Kurzbeschreibung
Dienstleister	Servicefunktion für die internen Kunden, deren Belange/Bedarfe mit hoher Kundenorientierung schnell umgesetzt werden
Spezialist	Ausgewiesene Spezialisteneinheit zu verschiedenen fachlichen Fragestellungen. Eher nachfrage- denn angebotsorientiert
Experte	Spezialisten mit externer Reputation. Das Selbstverständnis des Bereiches ist geprägt durch den Anspruch, qualitative Benchmarks zu setzen und Vorreiter zu sein.
Berater	Proaktive Einheit, die ihre Aufträge bei den (internen) Kunden akquiriert und mit ganzheitlichem Anspruch Problemlösungen generiert.
Moderator	„Neutrale Instanz“ zur Vermittlung und effektiven Erreichung von Kompromissen im Spannungsfeld zwischen Wert- und Werteorientierung. Herbeiführung eines Interessensausgleiches zwischen allen Anspruchsgruppen.

**Tabelle 3.** (Fortsetzung)

Rolle	Kurzbeschreibung
Change Agent	Spezialist in Veränderungsprozessen, Begleiter zur Absicherung des nachhaltigen Umsetzungserfolges aller organisatorischen Veränderungen.
Business-partner	Strategischer Partner „auf Augenhöhe“. Starke Nähe zum Geschäft, Key Accounter in allen HR-Fragen, beteiligt in den Meetings des Fachbereiches, Sparringspartner in allen strategischen Fragestellungen.

### **3.3.3 Definition der strategischen PE-Ziele**

Die bisherigen Arbeiten im Strategieprozess bieten bereits zahlreiche Quellen für strategische PE-Ziele. Aus den inhaltlichen Ableitungen der übergeordneten Ziele sind bereits Ansätze generiert worden. Eine Operationalisierung von Vision und Mission wird weitere Ziele generieren. Bei dieser Operationalisierung sollte die Frage im Vordergrund stehen, woran sich für einen (internen) Kunden zeigt, dass das dort gegebene Leistungsversprechen eingehalten wird.

Auch die Rollen- und Werte-Diskussion kann Quelle für strategische Ziele sein. Hier zeigt die Operationalisierung der dort erstellten Aussagen ebenfalls, ob strategischer Handlungsbedarf besteht.

Neben diesen inhaltlichen Ableitungen gibt es weitere Methodiken zur Zielegenerierung. Die zurzeit am stärksten diskutierte ist die Aufstellung von Werthebelbäumen. Bei dieser Methodik wird versucht, die Steuerungssysteme des Unternehmens zu analysieren und die Leistungen der Personalentwicklung auf den Prüfstand zu stellen, an welcher Stelle sie die Wertgenerierung beeinflussen. Dort, wo stärkere Wirkungszusammenhänge entdeckt werden, werden strategische Ziele definiert.

Eine weitere Methodik ist schließlich der „Blick über den Tellerrand“ durch Trendscouting und Benchmarking. Experten der Personalentwicklung sollten regelmäßig analysieren, in welche Richtung sich die Themen weiterentwickeln und welche Ziele andere Organisationen verfolgen. Durch Adaption guter, auch für die eigene Organisation geeigneter Ansätze kann die strategische Weiterentwicklung der eigenen Arbeit gefördert werden, auch wenn der Bedarf intern bisher noch gar nicht erkannt wurde.

### **3.3.4 Anpassung des Leistungs-/Produktportfolios**

Vor dem Hintergrund der formulierten Ziele der People- und Funktionalstrategie gilt es dann, das Produktportfolio der PE-Einheit zu überprüfen. Dabei werden

- vorhandene Produkte/Instrumente auf ihren Strategiebeitrag geprüft. Gegebenenfalls werden sie ersatzlos gestrichen, wenn sie keinen nennenswerten Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele aufzeigen und kein „Pflichtgeschäft“ darstellen.
- Anpassungsbedarfe analysiert. Produkte/Instrumente, die einen wichtigen Beitrag zur Zielerreichung leisten, bei denen in der Ist-Analyse aber festgestellt wurde, dass sie Optimierungspotenzial haben, werden gesondert ausgewiesen. Im Rahmen der Umsetzungsplanung gilt es, hier Aktivitäten zur Optimierung zu planen.
- Ergänzungsbedarfe analysiert. Ziele und Leistungsversprechen, zu denen im Status quo keine Produkte/Instrumente angeboten werden, bedürfen einer Neukonzeption. Auch hier muss das Umsetzungskonzept besondere Schwerpunkte setzen.

### **3.3.5 Bestimmung der Kernprozesse der PE-Arbeit**

Aus den strategischen Zielen und den zugeordneten Produkten lässt sich ableiten, welche Prozesse besondere Bedeutung für die Arbeit der Personalentwicklung haben.

Bei einem breiten Leistungsspektrum einer PE-Einheit macht die Aufstellung einer Prozesslandkarte Sinn, um Interdependenzen zwischen den Themen aufzuzeigen und die einzelnen Produkte und Instrumente sinnvoll miteinander zu verzahnen. Ratsam ist hier häufig der Perspektivenwechsel. Aus der Sicht von PE-Experten ist die Fülle der komplexen Themen vielfach noch zu durchdringen, aus der Sicht einer betrieblichen Führungskraft ist aber oft nicht nachvollziehbar, warum zu den unterschiedlichsten Zeitpunkten im Jahr von verschiedenen HR-Funktionen mit unterschiedlichen Instrumenten und Methoden „Zeit gestohlen“ wird. So ist es etwa denkbar, dass eine Führungskraft mindestens einmal jährlich ein Mitarbeitergespräch zu führen und dieses zu dokumentieren hat. Daneben gibt es vielleicht ein 360°-Feedback, in dem diese Führungskraft sowohl Feedback-Empfänger als auch -Geber für zahlreiche andere Kollegen ist. Zu anderer Zeit wird die Führungskraft als Beobachter zu einem Assessment-Center geladen und muss Kompetenzdimensionen ausfüllen. Diese unterscheiden sich eventuell von denen, die ansonsten der Führungskraft in Interviewleitfäden für

Einstellungsgespräche zur Verfügung gestellt werden. Im Rahmen der Gehaltsüberprüfung der Mitarbeiter gibt es Formblätter, ebenso zur Zeugniserstellung, bei der Umgruppierung/Umstufung und so weiter. Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Für eine nicht HR-affine Führungskraft sind keine durchgängigen Prozesse oder verzahnten Instrumente erkennbar.

### **3.3.6 Definition des Geschäftsmodells**

Über die weitere Ausgestaltung der Prozesse ergibt sich das Geschäftsmodell der Personalentwicklung. Dieses regelt, wer für welche Arbeiten verantwortlich ist, wer ausführt und wer informiert werden muss. Größere Diskussionsbedarfe bestehen hier häufig in dezentral aufgestellten Organisationen. Es macht zumeist wenig Sinn, dass an jedem Standort jedes Thema sowohl konzeptionell als auch in der Durchführung und Administration bearbeitet wird.

Für jeden Prozess gilt es daher festzulegen, in welchem Ausmaß er standardisiert wird und damit verbindlich für alle Beteiligten, egal wo angesiedelt, anzuwenden ist. In der Regel werden die Prozesse in vier Cluster einsortiert:

1. Zentrale Durchführung: Für alle Standorte/Divisionen etc. finden alle Stufen der Bearbeitung zentral einheitlich statt. Beispiel: Kompetenzmodellentwicklung;
2. Zentrale Standards: Der Prozess wird dezentral durchgeführt, allerdings nach einheitlichen, zentral definierten Standards mit vorgegebenen Instrumenten. Beispiel: Potenzialerkennungsverfahren;
3. Zentrale Rahmenbedingungen: Der Prozess wird dezentral durchgeführt, wobei auch individuelle Instrumente zum Einsatz kommen können, Rahmenbedingungen und Prozesskomponenten sind aber festgelegt. Beispiel: Einmal jährlich ist ein Mitarbeiterfeedback an Vorgesetzte durchzuführen. Die Methodik ist freigestellt, das Ergebnis ist aber in aggregierter Form an die Zentrale zurückzumelden;
4. Lokaler Prozess ohne Beteiligung der Zentrale, ohne vorgegebene Standards. Beispiel: unterjähriges Feedback des Vorgesetzten zu Entwicklungserfolgen des Mitarbeiters.

Neben dem Standardisierungsgrad werden im Geschäftsmodell auch die wichtigsten Schnittstellen definiert. Für die Personalentwicklung sind dies zumeist die Abgrenzungen zur Personalbetreuung (Kundenansprache, Informationsaustausch etc.) und zu den Führungskräften der Organisation (Betreuung der Mitarbeiter, Verantwortung, Rückmeldung etc.).

### 3.4 Vierte Phase: Aufstellung Businessplan

In den Themenfelder der PE stehen bei der Erstellung des Businessplans nicht nur die Prognosen für Einnahmen- und Ausgabenrechnungen im Vordergrund, sondern vor allem die Prioritätensetzung für die Vielzahl der Themen und damit verbunden die Verteilung der vorhandenen Kapazitäten und Budgets. Die Methodik des Businessplans für die PE unterscheidet sich dabei nicht grundlegend von der für die am freien Markt wirtschaftenden Bereiche. Die Kostenseite erscheint zunächst relativ leicht abbildbar. Aus den in der Strategie formulierten Zielen lässt sich ableiten, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen. Interne Verrechnungskosten für eigene Kapazitäten bzw. Erfahrungswerte für externe Kräfte, ergänzt um notwendige Sach- und sonstige Kosten lassen sich schnell summieren. Allerdings bedarf es hierfür entweder bereits sehr gut operationalisierter Ziele oder aber das Herunterbrechen auf die Maßnahmenebene geschieht im Rahmen der Erstellung des Businessplans. Schwierigkeiten bereitet zumeist die Abschätzung der Mengengerüste. Unter Umständen sind Szenarien anzusetzen, um mit verschiedenen Mengengerüsten kalkulieren zu können. Um nicht lediglich eine Fortschreibung vergangener Jahre vorzunehmen, sondern wirklich strategisch zu arbeiten, ist eine Kundensegmentierung notwendig. Wenn nicht bereits im Rahmen der Strategiedefinition erfolgt, muss spätestens jetzt die Frage beantwortet werden, wer die A-Kunden der Personalentwicklung sind, die mit einer besonderen, individuellen Betreuung rechnen können, wer eher B- oder auch C-Kunde ist und eventuell lediglich Standardangebote erhält.

Noch schwieriger gestaltet sich zumeist die Definition der Einnahmenseite. Einige Organisationen arbeiten mit einer internen Leistungsverrechnung und verrechnen die Dienstleistungen der Personalentwicklung an den internen Kunden. Zumeist beschränkt sich dies aber auf Teilnahmegebühren an Seminaren und sonstigen Weiterbildungsangeboten. Wie aber berechnet man die Erstellung eines strategischen Kompetenzmodells? Zudem birgt die konsequente Verrechnung die Gefahr, dass zum einen strategische Initiativen, zum anderen Qualifizierungen für Folgepositionen in anderen Bereichen/Units aus Kostengründen von der Linie nicht wahrgenommen werden. Zumindest für solche Maßnahmen sollten Zentralbudgets vorgesehen werden.

Neuere Ansätze versuchen allgemeiner den Nutzen der in der Strategie beschriebenen PE-Funktion darzustellen. Dieser wird sodann differenziert in den monetär bewertbaren Teil und den rein qualitativen Teil, zu dem

keine monetären Aussagen getroffen werden können. Zu Letzterem werden stattdessen Wirkungsbeziehungen aufgezeigt, der Nutzen liegt in der positiven Beeinflussung von Erfolgsfaktoren der internen Kunden.

Ist beispielsweise die Einführung von E-Learning geplant, können verschiedene Modelle zur Bewertung der Einspareffekte angenommen werden. Für die Kompensationsrate von Präsenztrainings durch Online-Kurse können Zielvorgaben definiert werden, die exakte Kalkulation aller daraus resultierenden Einsparpotenziale, wie z. B. Reisekosten, Hotelkosten, Trainerkosten etc., wird eine Abschätzung bleiben.

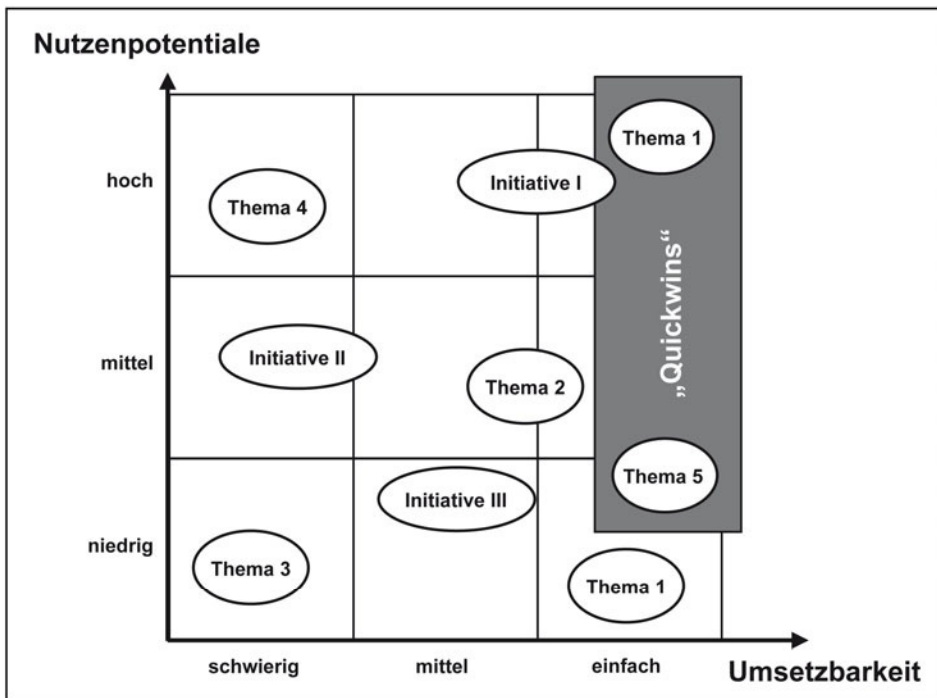
Schwieriger gestaltet sich das Thema bei weniger technisch gelagerten Themen. Als Beispiel sei exemplarisch das strategische Ziel „Steigerung der Besetzungsqualität der Top- und Schlüsselpositionen“ genommen. Eine Umsetzungsinitiative könnte lauten: Durchführung eines Management-Audits für die oberen Führungsebenen zur Schaffung von Transparenz über die aktuelle Besetzungsqualität. Summarische Auswertung zur Identifikation der größten Kompetenzdefizite und Entwicklung eines unternehmensspezifischen Management-Development-Programms.

Die Kosten für das Management-Audit lassen sich relativ leicht kalkulieren, schwierig wird es jedoch, im Vorfeld abzuschätzen, wie umfangreich das Management-Development-Programm werden wird, welche Entwicklungsmaßnahmen erforderlich werden und wie diese dann zu Buche schlagen. Noch weitaus schwieriger ist es, die Nutzenaspekte dieses Vorhabens zu bewerten. Letzteres ist auch nicht zwangsläufig Ziel des Businessplans. Wenn das Topmanagement nicht von der Hebelwirkung dieser Initiative auf den Unternehmenserfolg überzeugt werden kann, wird diese nicht durchgeführt werden. Der Businessplan dient zur Priorisierung der Maßnahmen und zeigt auf, welche Anteile des Budgets für welche Themen verwendet werden. Für dieses Beispiel bietet sich für die Bewertung des Development-Programms die Methodik des Target Pricing an. Nicht die Summe aller notwendigen Maßnahmen multipliziert mit deren Marktpreis ergibt das Budget, sondern aus der Gesamtsicht der geplanten strategischen Initiativen wird der zur Verfügung gestellte Budgetanteil für ein Management-Development-Programm definiert. Aus strategischer Sicht heraus werden dann die Ergebnisdaten des Management-Audits interpretiert und Prioritäten aus unternehmerischer Sicht gesetzt.

### 3.5 Fünfte Phase: Umsetzungsplanung

Der Businessplan zeigt auf, welche Themen mit welcher Kapazität angegangen werden. Insbesondere für die strategischen Initiativen zur Umsetzung der definierten Ziele ist neben der kapazitativen und monetären auch die zeitliche Dimension entscheidend.

Zunächst werden alle für die Umsetzung der Strategie notwendigen Themen, Initiativen und Projekte nach Schwierigkeit der Umsetzung und dem mit der erfolgreichen Umsetzung verbundenen Nutzen (diese Information sollte für die Aufstellung des Businessplans diskutiert worden sein) klassifiziert. Abbildung 6 zeigt schematisch ein solches Portfolio, aus dem sich schnell sogenannte „Quick wins“ ableiten lassen; Lösungen, die ohne großen Aufwand deutlich spürbaren Mehrwert liefern. Eine detailliert vorgenommene Ist-Analyse generiert häufig mehrere solcher schnellen Umsetzungserfolge.



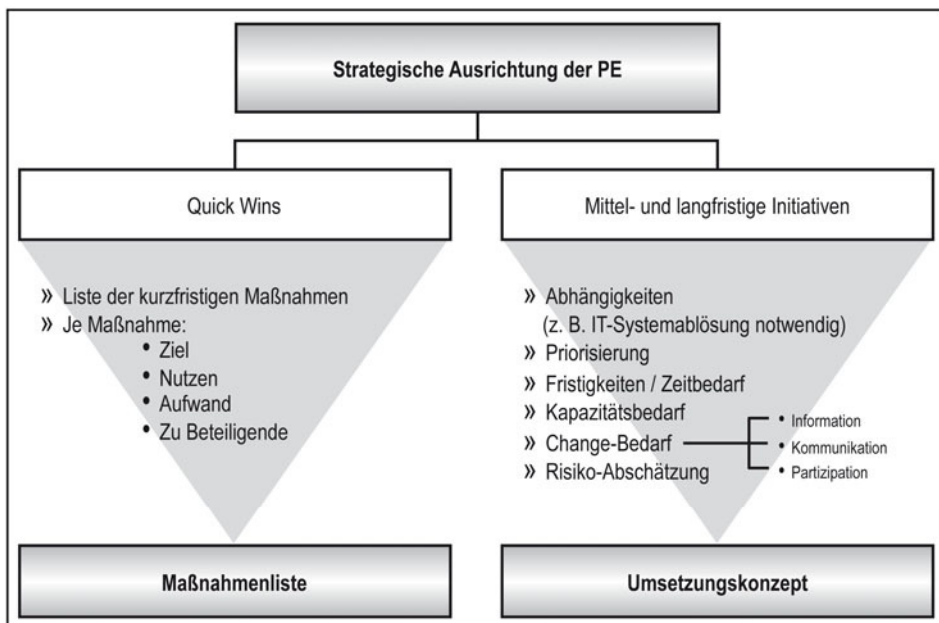
**Abb. 6.** Priorisierung von Initiativen und Themen

Für die Planung der Umsetzung aller weiteren Initiativen und Maßnahmen sollten die klassischen Instrumente des Projektmanagements genutzt werden. Zunächst wird über einen Projektstrukturplan (PSP) gesammelt,

welche Arbeitspakete in Summe anzugehen sind. Hierbei wird noch nicht auf zeitliche Aspekte geachtet, sondern die Vollständigkeit wird in den Vordergrund gestellt. Ist der PSP erarbeitet, wird dieser in einen Phasenplan überführt und dadurch auch auf einer Zeitleiste abbildbar.

Geachtet werden sollte dabei darauf, dass möglichst frühzeitig „Leuchtturm-Projekte“ angegangen und zu einem erfolgreichen Ergebnis geführt werden. Hierunter versteht man Projekte, die relativ zeitnah größere Veränderungen hervorbringen und sichtbar zeigen, dass die neue Strategie Auswirkungen hat. Sowohl für die Mitarbeiter der PE als auch für die (internen) Kunden kann so demonstriert werden, dass die Strategie ernst genommen wird und mehr darstellt als ein kommuniziertes Papier.

Gerade die Kommunikation sollte in der Umsetzungsplanung großgeschrieben werden. Diskutiert werden muss, wer wann in welcher Form über die PE-Strategie informiert wird. Sowohl alle Mitarbeitenden in PE-Funktionen als auch alle anderen unmittelbar oder mittelbar Beteiligte sollten in angemessener Form erfahren, welche Leistungsversprechen aus der PE-Strategie resultieren und welche Veränderungen in gegebenenfalls eingesetzten Prozessen und Instrumenten geplant sind.



**Abb. 7.** Kurzfristig vs. langfristig orientierte Maßnahmen



## 4. Erfolgsfaktoren und Stolpersteine in Strategieprozessen

Die Inhalte und das Vorgehen für eine individuelle PE-Strategie lassen sich schnell skizzieren, die Probleme entstehen zumeist erst in der Entwicklung bzw. systematischen Umsetzung. Tabelle 3 zeigt die häufigsten Stolpersteine sowie Möglichkeiten zur Umgehung und mündet in der Benennung der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

**Tabelle 4.** Stolpersteine und Gegenmaßnahmen in der Entwicklung und Umsetzung von Strategieprozessen

Stolpersteine	Gegenmaßnahmen
Der Start des Strategieprozesses wird „verschleppt“, es wird keine Zeit und Kapazität für das Thema eingeräumt, schließlich dominiert das Tagesgeschäft das Handeln.	Frühzeitige Planung eines „Strategie-Kick-off“-Termins. Gesondertes Meeting hierzu, nicht Tagesordnungspunkt auf sonstiger Veranstaltung.  Bestimmung eines Kernteams, dass federführend die Strategiearbeit übernimmt, die Teilnahme sollte eine Auszeichnung sein.
Der Strategie mangelt es an Transparenz, die Ausarbeitungen sind für die Mitarbeiter nicht spürbar.	Überführung in individuelle Zielvereinbarungen.  Erstellung Projektkalender und Transparentmachung, wer in welchem Projekt/in welcher Initiative involviert ist.
Kunden, die laut genug rufen, erhalten weiterhin die gleichen Dienstleistungen, auch wenn diese nicht strategiekonform sind.	Kundensegmentierung und Vereinbarung von Service Level Agreements mit den (internen) Kunden. Keine pauschale Ablehnung des nicht strategischen Kundenwunsches, aber Sensibilisierung für Kapazitätseinsatz und dadurch entstehende Kosten, für Maßnahmen, die für das Gesamtunternehmen nicht zielführend sind.
Eine Überprüfung der Strategie findet nicht statt.	Überführung des Strategieprozesses in einen jährlichen Ablauf, wenn vorhanden, in Verzahnung mit dem Prozess der Überarbeitung der Unternehmensstrategie. Daneben Aufbau eines strategischen Controllings/Reportings, das auch unterjährig Überprüfung bietet.

**Tabelle 4.** (Fortsetzung)

Stolpersteine	Gegenmaßnahmen
Die Geschäftsführung/ der Vorstand zeigt kein Interesse an einer PE-Strategie.	„Guerilla-Taktik“: dennoch machen und mit positiven Effekten für Akzeptanz werben.
Die Aussagen der befragten Führungskräfte der Ist-Analyse erweisen sich als nicht belastbar, im täglichen Geschäft weichen die Wünsche deutlich von den Aussagen in der Befragung ab.	Befragte Personen der Ist-Analyse erhalten nach der Erfassung ein Protokoll. In der Strategie wird auf die Aussagen der Ist-Analyse referenziert. Starke Abweichungen im operativen Geschäft werden dokumentiert und im Rahmen der jährlichen Strategieüberarbeitung berücksichtigt.
Der Businessplan erweist sich als nicht tragfähig, die Mittel reichen nicht aus.	Ursachenanalyse: Bei unterjähriger Budgetkürzung müssen neue Prioritäten gesetzt und ggf. weniger strategische Leistungen eingestellt werden. Bei Fehlplanung Nutzung der neuen Erfahrungswerte im Folgejahr.
Es fehlen die personellen Ressourcen zur Umsetzung.	Häufig liegt der Fehler in zu ambitionierten Zielen im Rahmen der Strategieerarbeitung. Zumeist mangelt es an qualitativen, gar nicht an den quantitativen Ressourcen, daher eher etwas zurückhaltender planen mit erreichbaren Zielen.
Die Motivation sinkt, da die Wirkungszeiträume zu langfristig sind.	Bewusste Definition von „Leuchtturm-Projekten“ mit schnellen Umsetzungserfolgen. Würdigung erreichter Ziele (auch unterjährig), Feiern von Erfolgen.

Positiv formuliert zeigen sich in Strategieprojekten folgende Haupterfolgsfaktoren:

- **Machen**  
Loslegen anstatt Ausreden suchen bei ungünstigen Rahmenbedingungen, fehlenden Informationen, Zeitknappheit und Ressourcenengpässen.
- **Zeit & Kapazität**  
Bereitstellung der notwendigen Kapazitäten zur Erarbeitung und regelmäßigen Steuerung der strategischen Zielsetzungen.

- **Mut zu üben**

Zumeist wird nicht gleich im ersten Jahr eine ausgefeilte Businessstrategie PE mit allen hier beschriebenen Elementen erwartet. Der Prozess kann jährlich erweitert werden.

- **Klein beginnen**

Zunächst Starten mit wenigen Zielen und Maßnahmen, Fokussierung auf das Wesentliche. Ausgestaltung eines lernenden Prozesses, jährliche Erweiterung um neue Aspekte.

- **Validieren und Konsequenzen ziehen**

Alle Beteiligte spüren lassen, dass die Strategie ernst genommen wird und die dort definierten Themen relevant sind sowie dass Umsetzung bzw. Verfehlung der Ziele Konsequenzen hat.

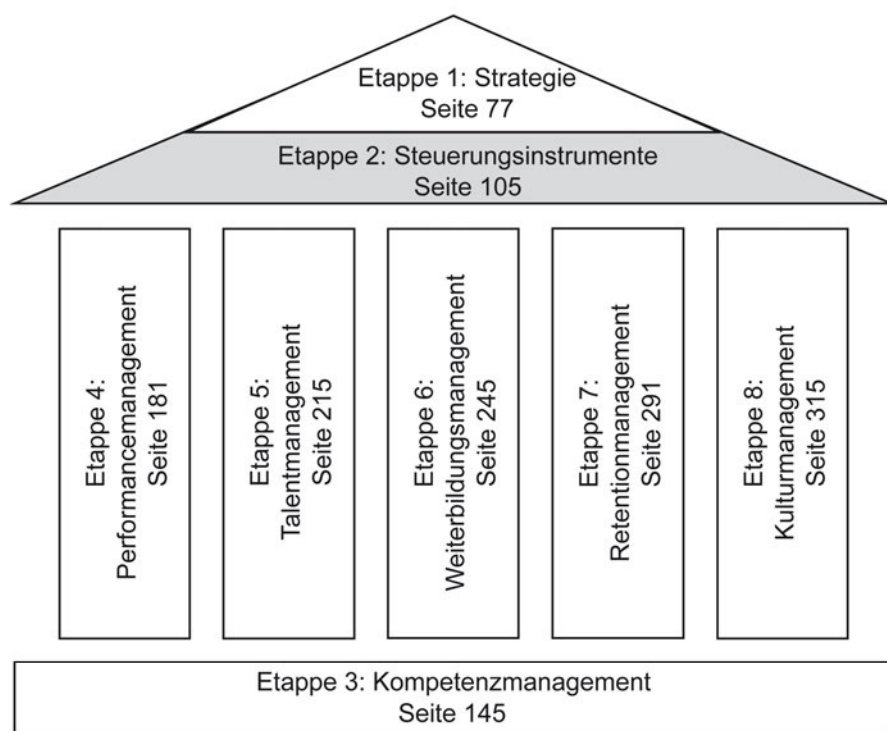
- **Nicht nur im eigenen Saft kochen**

Gezieltes Einholen externer Anregungen und Unterstützung (z. B. Kollegen aus anderen Bereichen mit mehr Erfahrung in Strategieprozessen oder externe Berater).

## Literatur

- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability. A new HR Decision Science Paradigm for a new Strategy Definition. *Human Resource Management* 44, 2, S. 129–136.
- Cascio, W. F. (2005). From business partner to driving business success. The next step in the evolution of HR Management. *Human Resource Management*, 44, 2, S. 159–163.
- Lawler, E. E. III (2005). From Human Resource Management to Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 44, 2, S. 165–169.
- Möhrle, M. (2005). Qualifikation und Weiterbildung von Führungskräften aus Unternehmenssicht. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 57, S. 752 ff.
- Roehling, M. V., Boswell, W. R., Caligiuri, P., Feldman, D., Graham, M. E., Guthrie, J. P., Morishima, M. & Tansky, J. W. (2005). The Future of HR Management. Research Needs and Directions. *Human Resource Management*, 44, 2, S. 207–216.
- Scholz, C. (1995). *Innovative Personal-Organisation. Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung*. Neuwied: Luchterhand.
- Solga, M., Ryschka, J. & Mattenklott, A. (2005). Ein Prozessmodell der Personalentwicklung. In: J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.): *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 17–30. Wiesbaden: Gabler.

Prolog – Das Etappenkonzept im Überblick, Seite 63



Strategische Personalentwicklung

Ein Programm in acht Etappen

Meifert, M.T. (Hrsg.)

2013, XXI, 496 S. 80 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-01548-0