

Personalstrategie

BestPersTutorial (1)

BestPersAward

Der BestPersAward („BPA“) ist ein nicht-kommerzieller Arbeitgeberwettbewerb für den Mittelstand, der nach einem historischen Vorläufer (1991) ab 2003 an der Universität des Saarlandes (Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz) durchgeführt wurde. Seit 2017 wird der BPA von Univ.-Prof. Dr. Volker Stein (Universität Siegen) organisiert und erneut vom RKW unterstützt. Diese kleine Artikelserie bringt wichtige Erkenntnisse aus der vorherigen BPA-Runde: von Personalstrategie bis Personalentwicklung.

Dass Mitarbeiter für Unternehmen die wichtigste Ressource und entscheidend für ihren Erfolg sind, sollte sich herumgesprochen haben. Hat es aber offenbar nicht. Trotz löblicher Ausnahmen gerät diese erfolgskritische Pflichtaufgabe zunehmend in Vergessenheit: Grund genug, unser BestPersTutorial zu Erkenntnissen aus dem BestPersAward mit diesem Thema zu starten.

Aktuell: falsche Richtung

Angesichts von Schlagwörtern wie „Digitalisierung“ und „Industrie 4.0“ erleben wir im Mittelstand gefährliche Tendenzen: Personalplanung steht immer weniger auf dem Programm. Sie wird ersetzt durch personalwirtschaftliche Disposition. Man versucht also nicht, bessere Schichtpläne zu erstellen, sondern zielt auf eine kurzfristig einsetzbare Belegschaft, die dann Maschinen optimal ausnutzt. In Zeiten von Industrie 4.0 heißt dies tatsächlich 24/7. Auf den ersten Blick angenehm für die Unternehmen. Aber auf den zweiten Blick sehr gefährlich – auch für Unternehmen.

Eine explizite, klare und ausformulierte Strategie gibt es immer seltener. Angeblich ist alles im Fluss und alles disruptiv. Deshalb scheint es einfacher, überhaupt nicht mehr über langfristig stabilisierbare Wettbewerbsvorteile nachzudenken. Für einige Vordenker dieser neuen Welt ist es Verschwendung von Ressourcen, sich langfristig zu positionieren. Ebenfalls gefährlich – auch für Unternehmen.

Der BestPersAward hat über Jahre bewiesen, dass es sehr wohl möglich ist, erfolgreiche Personalstrategien zu formulieren und zu implementieren. Allerdings erkennen wir einen gefährlichen Trend, wonach Strategie und Vision in den Hintergrund geraten: In keinem anderen personalwirtschaftlichen Feld haben wir in den letzten Jahren einen derartigen Rückschritt erlebt. Wenn es so weitergeht, sind wir auf dem Nullniveau der 1980er-Jahre angekommen.

Hintergrund: solides Wissen

Das Wort „strategisch“ kam Mitte der 1970er-Jahre in die betriebswirtschaftliche Diskussion: So erschienen bereits 1982 in den USA¹ und zeitgleich in Deutschland² erste konkrete Vorschläge zu dieser Herausforderung.

Die strategische Personalplanung gibt danach belastbare und verbindliche Antworten auf folgende Kernfrage: Was müssen wir wirtschaftlich und vor allem personalwirtschaftlich heute entscheiden und beginnen, damit wir morgen geschäftlich weiterhin erfolgreich sind?

Es geht also um die Optimierung der Marktposition des Unternehmens. Und genau daran muss sich die Personalarbeit messen lassen.

Heute gibt es ausreichend Literatur³ zu diesem Thema. Egal ob für Großunternehmen oder Mittelstand, egal ob Start-up oder Behörde: Überall wird klar auf den Zusammenhang zwischen Personalstrategie und Unternehmenserfolg hingewiesen.

Schlüsselkonzept: strategischer Wettbewerbsvorteil

Eine gute Personalstrategie dreht sich um die Idee des strategischen Wettbewerbsvorteils:

- Das Unternehmen muss dem Kunden einen Leistungsvorteil mit klar erkennbarem Nutzen bieten. Dies bedeutet: besser, billiger und/oder anders als der Wettbewerb.
- Der Kunde muss bereit sein, diesen Leistungsvorteil entsprechend zu honorieren. Es nützt also nichts, wenn man als Einziger auf der Welt in der Lage ist, Weihnachtsbäume auf dem Nordpol anzupflanzen, wenn dort niemand Interesse an Weihnachtsbäumen hat und deshalb niemand dafür Geld ausgeben wird.
- Das Unternehmen muss diesen Leistungsvorteil zumindest mittelfristig gegen die Konkurrenz verteidigen können. Er darf nicht leicht nachzumachen sein, muss also über einen Kopierschutz verfügen.

An diesem Wettbewerbsvorteil setzt dann die Wettbewerbsstrategie an: Sie ist darauf ausgerichtet, Wettbewerbsvorteile klar zu konzeptualisieren und im Unternehmen sowie im Markt zu implementieren.

Die Personalstrategie hat in diesem Zusammenhang zwei Aufgaben: Zum einen unterstützt sie als „derivative“ Personalstrategie die Unternehmensstrategie und die dort verankerten Wettbewerbsvorteile. Zum anderen muss sie als „originäre“



Personalstrategie eigene Wettbewerbsvorteile aufbauen, also im Vergleich zur Konkurrenz zu einer nachprüfbar besseren Personalarbeit führen, die sich in den Geschäftsergebnissen niederschlägt.

Diese Personalstrategie nimmt den Menschen in den Mittelpunkt und erhebt ihn zum Wettbewerbsvorteil: wichtig vor allem da, wo Innovationen gesucht und durch Kreativität von Menschen machbar werden.

Ablauf: klare Schrittfolge

Für das Formulieren und Implementieren einer Personalstrategie gibt es diverse Ablaufvorschläge, die aber eines gemeinsam haben: Jedes Unternehmen muss für sich eine Schrittfolge definieren und konsequent einhalten.

Ein Beispiel dafür sind die folgenden sechs Schritte, die sich im Mittelstand bewährt haben und die mit überschaubarem Aufwand realisierbar sind:⁴

- (1) Beschäftigte mit gleichen oder ähnlichen Tätigkeiten beziehungsweise Anforderungen werden zusammengefasst (beispielsweise „Einkäufer“). In einem mittelständischen Unternehmen führt dies zu rund zwölf Gruppen („Jobfamilien“).
- (2) Diese Gruppen werden nach Relevanz für die aktuelle Wettbewerbsposition des Unternehmens gereiht und die obersten (maximal sechs) später weiter betrachtet.



Autor:
CHRISTIAN SCHOLZ,
Professor für Betriebswirtschaftslehre, leidenschaftlicher Verfechter professioneller Personalarbeit und Autor von „Generation Z“ sowie des Reiseführers „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“.

- (3) Die Geschäftsführung liefert Erwartungen zur Umsatzentwicklung und zu zentralen Veränderungen, beispielsweise beim Produkt- oder Leistungsangebot oder bei Technologien.
- (4) Danach wird geprüft, wie sich diese zentralen Erwartungen aus (3) auf die zentralen Beschäftigtengruppen aus (2) auswirken.
- (5) Für jede Beschäftigtengruppe aus (2) werden dann Alters-, Kapazitäts-, Kompetenz- und Beschaffungsrisiken eruiert.
- (6) Dann werden personalwirtschaftliche Ziele und Maßnahmen festgelegt und eingeleitet.

Auch Disruptionen und Herausforderungen sowie demografische Verzerrungen oder unternehmenskulturelle Pathologien können über Schritt (3) in die Personalstrategie kommen.

Die Personalarbeit steuert damit die für die Unternehmensziele und Wettbewerbsvorteile entscheidende Ressource Personal – durch frühzeitige Personalplanung und den Aufbau von Arbeitgebervorteilen.

Ergebnis: Nachhaltigkeit

Auch wenn es oft in Vergessenheit gerät: Unser Ziel sollte Nachhaltigkeit für Produkte, Unternehmen und Personalarbeit sein. Genau dazu brauchen wir eine solide und zukunftsgerichtete Personalstrategie, die uns dann hilft, die anderen personalwirtschaftlichen Aufgaben (wie Organisation, Motivation, Qualifikation bis hin zur Retention) erfolgreich zu meistern.⁵ Denn eine Personalstrategie hilft, Erfolgspotenziale frühzeitig aufzubauen, und gibt Orientierung für die tägliche Personalarbeit, indem sie aufzeigt, was zu tun und was zu lassen ist. Weiterhin wirkt sie gegen eine personalwirtschaftliche Verflachung, indem sie Profil und Professionalisierung schärft.

- 1 Devanna, M. A. et al., Strategic planning and human resource management, in: Human Resource Management 21 (1/1982), 11–17.
- 2 Scholz, C., Zur Konzeption einer strategischen Personalplanung, in: ZfbF 11 (1982), 979–994.
- 3 Z.B. Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, RKW-Handbuch. Personalplanung, 2. Aufl. Luchterhand 1990; Scholz, C., Personalmanagement, 6. Aufl. Vahlen 2014; Pollety, W/Pastohr, M., Strategische Personalarbeit, Frankfurter Allgemeine Buch 2017.
- 4 Vgl. Hoffmann, T./Großheim, K., Strategische Personalplanung, RKW 2014. Für diese Schrittfolge steht auch eine Web-App zur kostenfreien Anwendung unter www.strategische-personalarbeit.de zur Verfügung.
- 5 Scholz, C., Grundzüge des Personalmanagements, 2. Aufl. Vahlen 2014.



Autorin:
MANDY PASTOHR
ist Leiterin des Fachbereichs „Unternehmensentwicklung & Fachkräftesicherung“ im RKW Kompetenzzentrum; sie unterstützt kleine und mittlere Unternehmen u.a. bei Fragen der Personalarbeit.