

Themenschwerpunkt A: Basiswissen Strategisches Personalmanagement

1 Einführung

Ohne Frage stellt der Faktor Humankapital einen entscheidenden, vielleicht sogar den entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Es erscheint durchaus naheliegend, dass eine Firma mit hervorragenden Mitarbeitern auch über große Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz verfügen sollte. Entsprechend sind das Finden und Binden sehr guter Mitarbeiter sowie deren Integration und Weiterentwicklung von großer Bedeutung. Zudem zählt die optimale Zuordnung zu geeigneten und klar definierten Arbeitsplätzen, die wertschätzende Führung sowie die leistungsgerechte Entlohnung dieser Mitarbeiter zu den zentralen Aufgaben eines Unternehmens. Man wird kaum ein Unternehmen finden, das diese Aussagen in Zweifel zieht. In den allermeisten Imagebroschüren und auf nahezu allen Firmen-Homepages wird die Bedeutung der wertvollen Ressource Mitarbeiter betont.

Wie kann es dann aber sein, dass Mitarbeiter oftmals das Gefühl haben, nicht mit den richtigen Aufgaben betraut zu werden bzw. nicht ihr ganzes Potential einbringen zu können? In verschiedenen Firmen leisten einige wenige einen Großteil der Arbeit ohne dafür ausreichende Anerkennung zu bekommen. Während andere den Tag verstreichen lassen, ohne dass eine negative Konsequenz droht. Teilweise werden Mitarbeiter ge- und befördert, obwohl kaum ein Grund dafür erkennbar ist. Während andere tun können, was immer sie wollen, ohne eine Förderung zu erfahren. Und im Krisenfall scheint die beste aller Lösungen der Personalabbau zu sein, denn so lässt sich ja viel Geld sparen. Stellt sich nur die Frage, mit wem der Neustart nach der Krise gelingen soll, wenn vorher umfassend Arbeitskräfte freigesetzt wurden? Die Konsequenz ist in der Regel, dass motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, die auf den aktuellen Arbeitsmärkten durchaus als Mangelware zu bezeichnen sind, das Unternehmen verlassen. Wodurch in diesen Unternehmen spürbare Einschränkungen der Wettbewerbsfähigkeit ausgelöst werden.

Gibt es wirklich keine guten Mitarbeiter mehr auf den Arbeitsmärkten? Natürlich kann sich die Situation auf den Arbeitsmärkten immer wieder verändern. Ein Grund dafür sind Krisen, die urplötzlich und unvorhersehbar entstehen können. Die Weltwirtschaftskrise 2008/09 und die Corona-Krise 2019/20, in der innerhalb von Wochen Millionen ihren Arbeitsplatz verloren haben, sind dafür nur Beispiele. In der Langfristperspektive aber kann festgehalten werden, dass gute Mitarbeiter nur schwer zu finden und vielleicht noch schwerer zu binden sein werden.

Der Grund für diese auch in Deutschland nicht seltene Entwicklung liegt in einem nicht vorhandenen oder zumindest zu geringen Verständnis des Begriffs

Strategisches Personalmanagement sowie dessen Zielen und Bedeutung. Leider wird Personalmanagement nicht immer langfristig, vorausschauend und nachhaltig gestaltet, sondern oftmals eher als kurzfristige und situative Reaktion verstanden.

Diese Vorgehensweise ist teilweise den sich rasend schnell veränderten Umweltsituationen geschuldet. In der aktuellen digitalisierten und international verknüpften Arbeitswelt haben sich viele Rahmenbedingungen elementar verändert. Und in vielen Bereichen stehen wir erst am Anfang dramatischer Veränderungen. Darauf aber mit kurzfristigem und kurzsichtigem Aktionismus zu reagieren, führt mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zu nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolgen.

Sehr wahrscheinlich werden Führungskräfte immer wieder gezwungen sein, aufgrund der skizzierten Entwicklungen des Wettbewerbsumfeldes und der Arbeitswelt auch situativ zu reagieren. Auch wenn Autoren wie Birri (2014, S.15) dies als »aktionistische Orientierungslosigkeit« bezeichnen.

Die Antwort auf die aktuellen Herausforderungen kann langfristig nur lauten, den Einsatz der zentralen Erfolgsressource Personal nachhaltig, vorausschauend und in enger Abstimmung mit den Unternehmenszielen und -strategien zu gestalten. Je komplexer und dynamischer sich die Umwelt entwickelt, umso konsequenter und zielgerichteter müssen Unternehmen im Hinblick auf Human Resource Management vorgehen. Oder mit anderen Worten: Personalmanagement muss strategisch ausgerichtet werden. Dazu ist es aber erforderlich diese anspruchsvolle Thematik umfassend zu durchdringen und von der wissenschaftlichen Theorie in die betriebliche Praxis zu übertragen.

2 Verständnis, Begriffsklärung und Ziele des Strategischen Personalmanagements

In einem ersten Schritt sollen zentrale Grundlagen durch die Darstellung sowie die kritische Diskussion des Begriffs und der wesentlichen Ziele des Strategischen Personalmanagements vermittelt werden, um so ein umfassendes Verständnis von der Notwendigkeit zu erlangen, sich mit diesem Aufgabenfeld intensiv zu beschäftigen. So wird eine klare Orientierung geschaffen, auf deren Basis die weiteren vielfältigen und teils komplexen Aspekte der Personalarbeit erfasst, nachvollzogen und verinnerlicht werden können.

2.1 Verständnis und Begriffsklärung

Wie eingangs bereits skizziert ist das Verständnis für die große Bedeutung und die unverzichtbare Notwendigkeit des zielgerichteten Einsatzes des Strategischen Personalmanagements nicht immer vorhanden bzw. nur unzureichend ausgeprägt. Dieses Verständnis zu erlangen, ist aber eine unverzichtbare Anforderung an Führungskräfte und Personalmanagement, weil die Personalarbeit als Querschnittsfunktion alle Bereiche des Unternehmens durchdringt und somit den Unternehmenserfolg maßgeblich mitgestaltet.

Die Kernaufgabe des Human Resource Management (HRM) besteht darin, für das jeweilige Unternehmen einen Wertschöpfungsbeitrag zu erzielen. Nur dann wird der Personalarbeit auch ein hoher Stellenwert beigemessen. In nicht wenigen Unternehmen aber wird dem Personalmanagement eher mit Geringschätzung begegnet. Woran könnte das liegen? Prinzipiell besteht das HRM aus zwei zentralen Bestandteilen.

Dies ist zum einen die transaktionale, eher verwaltende Komponente der Personalarbeit und zum anderen die für das strategische Management deutlich bedeutsamere Funktion des transformatorischen und damit wertschöpfenden HRM (vgl. Krings, 2018, S. 6). Überdies kann die Erzielung eines Wertschöpfungsbeitrags durch die Personalarbeit auch durch die Tatsache erschwert werden, dass das Personalmanagement häufig nicht in die Festlegung der Unternehmensstrategie miteinbezogen und zudem oft nur unzureichend informiert wird (ebd.). Dies verwundert sehr, weil eine Unternehmensstrategie ohne geeignetes Personal nicht umsetzbar ist. Unternehmensstrategie und Personalstrategie sind also unmittelbar miteinander verbunden und es ergeben sich zahlreiche Interdependenzen. Man

könnte vermuten, dass das Management dem HRM die transformatorische Kompetenz nicht zutraut und Personalarbeit eher auch die verwaltende Rolle konzentriert. Mit strategischem Personalmanagement hat dieser Ansatz allerdings nichts zu tun.

Während in der Vergangenheit insbesondere Ressourcen wie Produktionsanlagen oder Finanzen im Vordergrund standen, ist mittlerweile die zentrale Ressource Mitarbeiter in den Fokus gerückt. Diese Einsicht ist sicherlich auch mit dem demographischen Wandel und der damit verbundenen Verknappung von qualifizierten Arbeitssuchenden sowie mit dem Wandel Deutschlands von einem Industriestandort hin zu einer Dienstleistungsnation verbunden. Der »Produktionsfaktor Personal« ist als kritischer Erfolgsfaktor und vielleicht sogar als Engpassfaktor zu verstehen und muss bestmöglich gemanagt werden. Daher ist es wichtig, die zentralen Begriffe des Personalmanagements zu definieren, zu verstehen und gezielt anwenden zu können. Was ist nun aber konkret unter Strategischem Personalmanagement zu verstehen?

Wie bei einem so zentralen und bedeutsamen Begriff zu erwarten ist, gibt es in Wissenschaft und Praxis eine Vielzahl von Definitionen und Begriffsbezeichnungen (nicht wenige Autoren beschreiben eine schier »babylonische Sprachverwirrung«), wodurch die wissenschaftliche Einordnung und praktische Umsetzung des Strategischen Personalmanagements erschwert wird. Leider »gibt es kein allgemeingültiges Verständnis, wie die Ressource Personal im Unternehmen gemanagt werden soll, wer letztendlich das Personalmanagement betreibt und für wen es betrieben wird. So werden auch hier je nach Autor unterschiedlichste Vorschläge unterbreitet« (Lebrenz, 2017, S. 12).

Aus diesem Grunde bezieht sich die verwendete Definition des Strategischen Personalmanagements ganz bewusst auf eine klare und – in einem sehr positiven Sinne zu verstehende – einfache Erklärung eines komplexen Begriffs. »Ohne Personen, die in einem Unternehmen arbeiten, gibt es kein Unternehmen. Das Humankapital ist daher zentraler Baustein jeglichen wirtschaftlichen Handelns« (Lebrenz, 2017, S. 25). Das strategische Personalmanagement verbindet die strategische Unternehmensführung mit dem Personalmanagement, um so die zentralen strategischen Unternehmensziele bestmöglich unterstützen zu können. (Lebrenz, 2017, S. 32).

Ausgehend von dieser grundsätzlichen Definition werden weitere detailliertere Überlegungen möglich, die zu nachfolgendem Definitionsansatz führen.

Wie schon aus der Bezeichnung Strategisches Personalmanagement ersichtlich, liegt der Fokus nicht auf operativen HR Maßnahmen und Umsetzungen, sondern vielmehr auf einem strategischen Blickwinkel und damit auf einer auf lange Sicht angelegten Gestaltung der Personalarbeit, die alle aktuellen und (soweit prognostizierbar) zukünftigen unternehmensexternen und unternehmensinternen Aspekte berücksichtigt. Damit rücken nicht nur die Chancen und die Risiken der Umwelt (bzw. der Arbeitsmärkte), sondern auch die Stärken und die Schwächen des jeweiligen Unternehmens (insbesondere im Hinblick auf die Personalarbeit) in den Vordergrund, wobei die Unternehmensstrategie als zentraler Orientierungs-

punkt des Strategischen Personalmanagements von ganz besonderer Bedeutung ist (Wirtschaftslexikon 24, 2018a).

Um das Strategische Personalmanagement vollständig erfassen zu können, ist eine Betrachtung auf drei Ebenen erforderlich (Wirtschaftslexikon 24, 2018a):

- Ebene 1: Zum einen sind zentrale Funktionen der Personalarbeit wie z.B. das Recruiting oder die Gestaltung von Anreizsystemen im Einklang mit der Unternehmensstrategie zu gestalten, um so gezielt zum Unternehmenserfolg beizutragen.
- Ebene 2: Zum anderen ist es bedeutsam, mit Hilfe einer geeigneten Personalstrategie übergreifend die Personalarbeit in allen Bereichen koordiniert und abgestimmt zu gestalten, um so größtmögliche Effizienz und Synergie erzielen zu können.
- Ebene 3: Zudem ist es von großer Bedeutung, das Personalmanagement kontinuierlich mit den strategischen Unternehmenszielen und damit mit dem strategischen Management abzustimmen und ggf. anzupassen. Nur so kann die vielleicht wichtigste Aufgabe des strategischen Personalmanagements im Hinblick auf die umfassende Unterstützung der Erreichung der Unternehmensziele erfolgreich gestaltet werden.

Wie aus den Ausführungen ersichtlich wird, ist in diesem Kontext die Strategie von besonderer Bedeutung und soll deshalb nochmals separat betrachtet bzw. definiert werden: »Strategie wird definiert als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele« (Müller-Stewens und Gillenkirch, 2018). Insbesondere mit Blick auf die eigenen Mitarbeiter ist eine grundsätzliche und langfristige Vorgehensweise unerlässlich. Ansonsten würden Mitarbeiter die Orientierung und damit wohl auch die Motivation verlieren. Somit könnten sie nicht den ansonsten möglichen Erfolgsbeitrag zur Erreichung der Unternehmensziele erbringen. Vereinfacht könnte man strategische Entscheidungen auch als Grundsatzentscheidungen bezeichnen, durch die zentrale Leitlinien für die Personalarbeit festgelegt werden.

Weitere Klarheit und einen weiterführenden Einblick in die Wirkungsweise des Strategischen Personalmanagements kann durch die Betrachtung des Prozessablaufes und der Architektur des Strategischen Personalmanagements gewonnen werden. Wichtig ist aber in diesem Zusammenhang auch der Hinweis, dass diese Modelle allgemeine Mechanismen verdeutlichen. In der betrieblichen Praxis wird man aber die eine allgemeingültige Lösung nicht finden, die für alle Branchen, Firmen und Situationen funktioniert. Entsprechend müssen die eher grundlegenden theoretischen Modelle für die praktische Anwendung unternehmensspezifisch abgepasst werden.

Strategisches Personalmanagement kann als Prozess verstanden und dargestellt werden (Nitsche, 2012). Die Basis für alle relevanten Überlegungen zum Strategischen Personalmanagement bildet die Unternehmensstrategie als zentraler Ori-

tierungsrahmen. Davon ausgehend sind alle Maßnahmen der Planung und der Differenzierung des Personals in Abhängigkeit von deren Bedeutung für das Unternehmen sowie von der Situation auf den aktuellen internen und externen Arbeitsmärkten festzulegen. Beispiele für diese Hinweise finden sich in der betrieblichen Praxis sehr häufig. So ist es für Unternehmen sehr schwer, hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte zu ersetzen, falls diese das Unternehmen verlassen und damit große Kompetenzlücken hinterlassen. Insbesondere wenn diese zu einem konkurrierenden Unternehmen wechseln, können sich ernste Probleme ergeben. Denn es wird aktuell auf den insbesondere im Bereich der hochqualifizierten Arbeitnehmer geradezu leergefegten deutschen Arbeitsmärkten kaum adäquaten Ersatz geben. Meist ist hier ein hoher finanzieller und zeitlicher Aufwand bei der Mitarbeitersuche zu bedenken.

In einem weiteren Schritt sind parallel in enger Anlehnung an die Unternehmensstrategie sowohl geeignete Prozesse des Strategischen Personalmanagements als auch adäquate Maßnahmen für die jeweiligen Arbeitnehmer zu entwickeln, um diese anschließend implementieren und ebenso strukturiert langfristig umsetzen zu können. Abschließend werden die eingeführten Prozesse und Maßnahmen mit Hilfe des Strategischen Personalcontrollings reflektiert und bestätigt bzw. angepasst.

2.2 Ziele des Strategischen Personalmanagements

Um die Thematik Ziele des Strategischen Personalmanagement umfassend verstehen zu können, sind prinzipielle Überlegungen zum Themenfeld Ziele unverzichtbar, bevor die Ziele des Strategischen Personalmanagement weiter konkretisiert werden können.

2.2.1 Grundsatzüberlegungen zum Themenfeld Ziele

Was kann prinzipiell unter einem Ziel verstanden werden? Ein Ziel stellt im betriebswirtschaftlichen Sinne eine Orientierungsgröße für unternehmerisches Handeln dar und weist damit auf einen angestrebten Wunschzustand hin, der mit Hilfe von unternehmerischen Aktivitäten erreicht werden soll (Kupsch, 1979, S. 15f.). Strategische Ziele sind von besonderer Bedeutung für ein Unternehmen, da diese auf angestrebte Wunschzustände in erfolgsrelevanten Bereichen hinweisen und das Erreichen oder Nichterreichen dieser Ziele für ein Unternehmen den Unterschied zwischen Marktführerschaft und Insolvenz ausmachen kann.

Aber wie können strategische Ziele nun festgelegt werden? Die Festlegung von strategischen Zielen stellt einen strategischen Prozess dar (Meffert et al, 2012, S. 243). Dabei sind zunächst die im Unternehmensumfeld aktuell vorherrschenden Chancen und Risiken zu analysieren und deren künftige Entwicklung im Hinblick auf die Zukunft zu prognostizieren. Da diese Umweltaspekte unmittelbaren Ein-

fluss auf Möglichkeiten und Grenzen der Geschäftstätigkeit und damit auch auf die Ausgestaltung des Personalmanagements haben, ist deren Erfassung, regelmäßige Aktualisierung und korrekte Interpretation von essentieller Bedeutung. Diese Umweltaspekte sind die Stärken und Schwächen der Unternehmen gegenüberzustellen. Es handelt sich dabei um Aspekte, die als Stärken zu werten sind wie z.B. sehr viel Eigenkapital oder um Aspekte wie unzureichendes Know-how im Hinblick auf Personalmanagement, was sicher als gravierende Schwäche einzustufen ist. Wichtig ist dabei die Erkenntnis, dass es sich bei den Unternehmensstärken und -schwächen um relative und nicht um absolute Faktoren handelt. Das bedeutet, dass sich Stärken eines Unternehmens aufgrund von veränderten Umweltfaktoren wie z.B. neuen technischen Entwicklungen in Schwächen verwandeln können, ohne dass sich beim Unternehmen selbst etwas verändert hat. Entsprechend kann eine Unternehmensanalyse und eine Unternehmensprognose nur durchgeführt werden, wenn vorher die Umweltanalyse durchgeführt wurde. Das Unternehmen im Hinblick auf Stärken und Schwächen ohne Berücksichtigung der relevanten Umwelt bewerten zu wollen, macht schlicht keinen Sinn, auch wenn das in der Realität immer wieder vorkommt.

Zudem sind Unternehmensanalyse und Unternehmensprognose um die Betrachtung der Idealvorstellung und Kulturmaßstäbe des Managements zu ergänzen. Damit wird zum Ausdruck gebracht, welche Ziele von einem Unternehmen als erstrebenswert angesehen werden. Hierbei kann es enorme Unterschiede geben, die von der Gewinnmaximierung bis hin zur Corporate Social Responsibility (CSR) reichen. Die Kombination aus Umwelt- bzw. Unternehmensanalyse und Unternehmensprognose verdeutlicht, wo sich günstige Marktgelegenheiten ergeben, die vom jeweiligen Unternehmen auch umgesetzt werden können. Meffert, Burmann und Kirchgeorg (2012, S. 243) fassen die Situation prägnant zusammen: »Übereinstimmung zwischen externen Chancen und Unternehmenspotenzialen: Was ist machbar?«

Veränderungen in den Unternehmen werden auch für das strategische Personalmanagement zu einer Herausforderung. Denn zum einen stellt sich die Frage des Personalabbaus, wenn ehemals gesuchte Experten für eine zukünftig vielleicht veraltete Technik nicht mehr gebraucht werden. Zum anderen wird das Recruiting vor große Herausforderungen gestellt, weil in kürzester Zeit Experten als neue Mitarbeiter gewonnen werden müssen, die auf dem Arbeitsmarkt nur in sehr geringer Anzahl vorhanden sind und zudem von sehr vielen potentiellen Arbeitgebern umworben werden.

Die somit gewonnene Identifikation machbarer Ziele ist eine Voraussetzung für die Festlegung strategischer Ziele. Weitere Einflussfaktoren finden sich zum einen in der gesellschaftlichen Verantwortung von Firmen, womit Themen gemeint sind, wie die Inklusion von Menschen mit Handicap oder die freiwillige Verpflichtung zur Ausbildung von jungen Menschen. Zum anderen spielen hierbei erneut die Idealvorstellungen und die unternehmuskulturellen Maßstäbe des jeweiligen Managements einer Unternehmung eine wichtige Rolle. Somit wird klar, dass die Festlegung von strategischen Zielen als vielschichtiger und anspruchsvoller Pro-

zess zu verstehen ist, der auf umfassenden Recherchen beruht und in starker Abhängigkeit von kulturellen Idealvorstellung des Managements unternehmensspezifisch durchaus unterschiedlich ausgeprägt sein kann (Meffert et al., 2012, S. 243).

Neben dem Prozess der Erstellung von Strategiezielen ist auch die Hierarchie von Zielebenen zu bedenken, die sich in übergeordnete strategische Ziele und Handlungsziele unterteilt. Aufgrund der Fokussierung auf das strategische Personalmanagement werden im Folgenden die übergeordneten Zielhierarchien näher betrachtet. Diese Zielhierarchien bestehen aus den Teilbereichen Business Mission, den Unternehmensgrundsätzen und der Unternehmenspersönlichkeit. Zunächst ist es erforderlich die sogenannte Business Mission zu betrachten.

Unter einer Business Mission ist der grundsätzliche Zweck eines Unternehmens zu verstehen (»Was ist unser Geschäft?«), wodurch ein Unternehmen eine nachhaltige Orientierung erhält, ohne sich zu stark auf gerade aktuelle Produkte zu fokussieren (Meffert et al., 2012, S. 244). So lässt sich z.B. die Business Mission von BMW im Slogan »Freude am Fahren« sehr kompakt zusammenfassen, ohne dass dabei auf Pkw, Motorräder und sonstige Lösungen der Bayerischen Motorenwerke eingegangen wird.

Eng im Zusammenhang mit der Business Mission steht die Business Vision. Eine Unternehmensvision stellt ein zukünftiges Ziel dar, dass durch die daraus abgeleiteten unternehmerischen Aktivitäten realisiert werden soll. Eine sehr weitreichende und berühmt gewordene Vision hatte des Microsoft-Gründers Bill Gates, als er forderte: »Ein PC auf jedem Schreibtisch und in jedem Heim.« Als er diese Vision im Jahr 1975 erdachte, spielte der PC noch keine Rolle, Großrechenanlagen dominierten. Aber Bill Gates behielt Recht. Große Visionen stammen oftmals von großen Unternehmern.

Konkret bezogen auf das Personalmanagement und Aufgabenfelder wie z.B. Recruiting, Qualifizierung und Retention könnten sich Visionen z.B. auf das Erreichen der Innovationsführerschaft, optimale Kundenorientierung und höchste Flexibilität beziehen und so wertvolle Orientierungshilfe für die Personalarbeit ableiten. Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass es Visionen ermöglichen:

- Die Handlungen eines Unternehmens gegenüber den Stakeholdern zu legitimieren.
- Die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen zu optimieren und die einheitliche Ausrichtung aller Maßnahmen in einem Unternehmen zu unterstützen.

Um eine Business Mission ableiten zu können, ist es sinnvoll, zunächst externe und interne Einflussfaktoren zu bestimmen. Würden die relevanten Einflussfaktoren missachtet, wäre der Weg von einer interessanten Vision zu einer vollkommenen Illusion sehr kurz. Zur Identifikation der relevanten Faktoren eignen sich Analyse-Tools wie die sogenannte SWOT-Analyse, die Abkürzung SWOT steht dabei für Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (Krings, 2019, S. 56f.).