



Arne Prieß (Hrsg.)

# Schlüsselfaktor Strategisches Personalmanagement

Arbeitgeberattraktivität steigern durch zukunftsfähige  
HR-Konzepte und Neurowissenschaft

**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# Schlüsselfaktor Strategisches Personalmanagement



Arne Prieß (Hrsg.)

# **Schlüsselfaktor Strategisches Personalmanagement**

Arbeitgeberattraktivität steigern durch zukunftsfähige  
HR-Konzepte und Neurowissenschaft

1. Auflage

2016  
Haufe Gruppe  
Freiburg · München · Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-07863-1 Bestell-Nr. 14017-0001

**ePub:** ISBN 978-3-648-07868-6 Bestell-Nr. 14017-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-648-07869-3 Bestell-Nr. 14017-0150

Arne Prieß (Hrsg.)

### **Schlüsselfaktor Strategisches Personalmanagement**

1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Bettina Noé

Lektorat: Gabriele Vogt

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Umschlag: RED GmbH, Krailing

Druck: Schätzl Druck & Medien GmbH & Co. KG, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

Widmung .....	9
Vorwort .....	11
<b>1 HR Excellence: Vision eines wertschöpfenden HR Managements .....</b>	<b>17</b>
1.1 HR-Business-Partnerschaft: Vision für HR in den letzten Jahren .....	17
1.2 Eigen- und Fremdbild der Personaler .....	20
1.3 Raus aus der Frustration – auf zu neuen Zielen: HR Excellence .....	22
1.4 Kundennutzen entlang der Zeitachse .....	25
1.5 Plädoyer für den Aufbruch zu HR Excellence .....	28
<b>2 HR-Transformation mit dem 3 E-Modell .....</b>	<b>31</b>
2.1 Effektivität durch eine HR-Strategie .....	35
2.1.1 Erarbeitung einer HR-Strategie .....	36
2.2 Effizienz durch Best-Practice-HR-Prozesse .....	67
2.2.1 Prozess: Eine Kette gemeinsamen Handelns .....	68
2.2.2 Die Prozesslandkarte entwickeln .....	70
2.2.3 Prozess-Modulation: Wie man schlanke Prozesse entwickelt .....	72
2.2.4 Produkte: Am Ende eines Prozesses steht eine HR-Dienstleistung .....	74
2.3 Erfolgreiches Handeln durch Trainings der Anwender .....	75
<b>3 Das gesamte Personalleistungsspektrum in einem HR-Haus .....</b>	<b>83</b>
3.1 Eingangstür des HR-Hauses: Personalgewinnung – der Anfang ist die Hälfte des Ganzen! .....	84
3.1.1 In 4 Phasen erfolgreich Personal gewinnen: der Überblick .....	87
3.1.2 Neuro-HR: wie uns das Gehirn bei der Bewerberauswahl manipuliert .....	109
3.2 Fundament und Erdgeschoss des HR-Hauses: Administration und Innovation vereint .....	111
3.2.1 Einsparpotenziale für die Administration: Ausgangspunkt der Outsourcing-Entscheidung .....	113
3.2.2 Outsourcing oder Insourcing der Administration? .....	115
3.3 Fahrstuhl des HR-Hauses: HR-IT-Systeme – Motoren für die operative Personalarbeit .....	120
3.3.1 Die Welt von morgen – glücklich im papierlosen Büro .....	122
3.3.2 Die digitale Personalakte – ein erster Schritt .....	125
3.3.3 Auf dem Weg zum papierlosen Büro – ein Leitfaden .....	131
3.3.4 Glücklich – und das ohne Papier .....	134
3.3.5 Wo geht der Weg hin? – Ein Ausblick .....	136

3.4	Der 1. Stock des HR-Hauses:	
	Strategisch wirksame Vergütungsmodelle . . . . .	137
3.4.1	Neuro-HR: Motiviert Geld das Gehirn? . . . . .	138
3.4.2	Wirksamkeit von Vergütungsmodellen . . . . .	140
3.4.3	Total Compensation – das Gesamtpaket zählt . . . . .	145
3.4.4	Gehaltsförderungsprozess . . . . .	199
3.5	Der 2. Stock des HR-Hauses: Talent Management und Personalentwicklung . . . . .	204
3.5.1	Talent Management mit vorausschauender Personalentwicklung . . . . .	206
3.5.2	Personalentwicklungsbedarf eruieren und umsetzen . . . . .	231
3.5.3	Neuro-HR: Wie Menschen lernen (»Biologie der Personalentwicklung«) . . . . .	255
3.6	Der 3. Stock des HR-Hauses: Kommunikation und Führung . . . . .	261
3.6.1	Kommunikation – eine Aufgabe für alle . . . . .	262
3.6.2	Neuro-HR: Kommunikation entsteht im Gehirn . . . . .	263
3.6.3	Führungsqualität und Top HR Management mit dem »Omega-Prinzip« . . . . .	265
3.6.4	Neuro-HR: Führung mit Köpfchen . . . . .	273
3.7	Das Dach des HR-Hauses:	
	Organisationsentwicklung für das Unternehmen . . . . .	278
3.7.1	Strategische Personalplanung statt Vakanzen stopfen . . . . .	279
3.7.2	HR Controlling – wissen, wo man steht und was man tun sollte . . . . .	290
3.8	Der Schornstein des HR-Hauses:	
	Employer Branding – die Arbeitgebermarke etablieren . . . . .	310
3.8.1	Aufbau einer Arbeitgebermarke . . . . .	313
3.8.2	Internes Arbeitgebermarketing . . . . .	318
3.8.3	Externes Arbeitgebermarketing . . . . .	322
3.9	Ausgangstreppe des HR-Hauses:	
	Professionelle Trennungsprozesse managen . . . . .	324
3.9.1	Trennungsmöglichkeiten von einzelnen Mitarbeitern im Überblick . . . . .	325
3.9.2	Auswirkungen auf das Arbeitgeberimage . . . . .	331
3.9.3	Rollen, Beteiligte und Prozess . . . . .	333
3.9.4	Psychologie im Trennungsmanagement . . . . .	336
3.9.5	Nach der Trennung: Agieren Sie als Organisationsentwickler! . . . . .	342
3.9.6	Austritts-Interviews als Quelle der Erkenntnis . . . . .	343
3.9.7	Out/New Placement: den Employer Brand bewahren . . . . .	345
3.9.8	Neuro-HR: Was bei Trennungen im Gehirn abläuft . . . . .	352
<b>4</b>	<b>Übergeordnete HR-Prozesse außerhalb des HR-Hauses . . . . .</b>	<b>355</b>
4.1	Mitarbeiterbindung – das House of Choice aus Sicht des Mitarbeiters . . . . .	356
4.2	Gesundheitsmanagement 1: Einstieg und Überblick . . . . .	360
4.2.1	Wer sind die Treiber eines Gesundheitskonzeptes? . . . . .	361
4.2.2	Warum eigentlich Gesundheit der Mitarbeiter? . . . . .	362



4.2.3	Konzeptentwicklung zum Gesundheitsmanagement .....	363
4.2.4	Information und Vermarktung .....	369
4.3	Gesundheitsmanagement 2: Praxisbeispiel »Fit@NetApp« .....	370
4.3.1	Gesundheitsmanagement? – Keine Frage, sondern ein »Muss«! ..	370
4.3.2	Am Anfang war ... nichts .....	372
4.3.3	»Gesundheit« – wie wird aus einem Thema ein nachhaltiges Projekt? .....	373
4.4	Internationale Handlungsfelder für den Personalbereich .....	379
4.4.1	Internationaler Personaleinsatz: Auslandsentsendung .....	380
4.4.2	Internationalisierungsstrategien und Handlungsfelder in der Personalentwicklung .....	384
4.4.3	Interkulturelle Kompetenz im Personalwesen .....	400
4.5	Human Resources 4.0 – die digitale Transformation .....	407
4.5.1	Digital – so geht HR heute .....	409
4.5.2	Erfolgreiches Recruiting mit Social Media .....	417
4.5.3	Bewerbermanagement-Software 2.0: Fluch oder Segen .....	420
4.5.4	Was bedeutet Bewerbung und Jobsuche 2.0? .....	424
	<b>Exkurs: Der Personaler auf der Couch</b> .....	427
	Die Sinnfrage: Warum sind Sie Personaler geworden? .....	428
	Sind Sie stolz, Personaler zu sein? .....	428
	Zwischen »Human« und »Resources« .....	429
	Wie viel mehr Selbstbewusstsein könnten Sie gebrauchen? .....	431
	Wie ist Ihre Beziehung zum Business? .....	433
	Business Partner oder Partner im Business .....	433
	Die HR Maslow Pyramide aus der Businessperspektive .....	434
	Emotionen in der Stakeholder-Landschaft .....	437
	Sie beraten das System als Teil des Systems .....	439
	Sie und Ihre vielen Rollen .....	439
	Ihr persönliches Verhältnis zur Macht .....	440
	Zu guter Letzt: Kennen Sie Ihre Stärken! .....	442
	Schlusswort: Nicht bange machen lassen! .....	443
	Quellen und Literatur, wissenschaftliche Arbeiten .....	445
	Autoren .....	449
	Quick-Check »House of Choice« .....	461
	Abbildungsverzeichnis .....	465
	Stichwortverzeichnis .....	469



---

# Widmung

Dieses Buch widme ich von ganzem Herzen meinem Vater Hans Prieß.  
Erst wenn man selbst Kinder hat, erkennt man, welche Verantwortung auf einem Vater lastet.

Nun habe ich drei Bengel, die mich täglich fordern, jeder auf seine Weise.  
Und keiner von ihnen macht sich Gedanken,  
welche beruflichen und familiären Herausforderungen der Papa täglich stemmen muss.

Er muss eben funktionieren, Zeit haben und zuhören, helfen und beistehen,  
aber auch das »schöne Leben«, bitteschön, ermöglichen.

Genauso habe ich als Kind und Jugendlicher gedacht.  
Und mein Vater hat sich nie beklagt, hat seine Rolle tapfer gespielt.  
Ein aufrechter Handwerksmeister, ein »Mann von gutem Ruf«,  
von dem ich fürs Leben mehr gelernt habe, als ich, während ich es tat,  
wahrhaben wollte.

Ich selbst hatte »zwei linke Hände und alles Daumen« und  
war daher für ein Handwerk mit goldenem Boden nicht geeignet.  
Aber vieles an meiner heutigen Berater- und Trainer-Arbeit vertrete,  
verstehe und betreibe ich unter dem Verständnis eines »Handwerks«,  
vielleicht auch ein unbewusstes Ergebnis meiner Erziehung.

Ohne meinen Vater als solides Fundament unserer Familie,  
hätte ich für meinen heutigen Platz im Leben wohl nicht die richtige  
Absprunghöhe gehabt.  
Wenn meine drei Jungs irgendwann dasselbe von mir sagen würden,  
dann wäre das was!

Aber bis dahin werde ich versuchen, tapfer und ohne allzu viel Klage  
meinen Job als Vater zu verrichten,  
eben genau so, wie ich es selbst von meinem erlebt habe.

Danke Dir Papa!  
In Liebe, Dein Sohn!

Arne Prieß



---

## Vorwort

Das ganze HR Management in einem Buch? Und dann auch noch mit dem Anspruch, strategisches Personalmanagement durch die Berücksichtigung neuester neurobiologischer Forschungsergebnisse unterstützen zu wollen – geht denn das? Ehrlich gesagt, habe ich mich das zu Beginn dieses Buchprojektes auch gefragt. Aber wie hat es schon der alte Seneca trefflich formuliert:

**Nicht weil es schwer ist, wagen wir es nicht,  
sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer!**

Lucius Annaeus Seneca (Moralische Briefe an Lucilius, XVII/XVIII, CIV, 26)

Nun, ein Jahr und unendliche Stunden intensiver Schreibarbeit bei mir und meinen tapferen Koautoren später, bin ich so mutig, zu sagen: Ja, es geht! Wir wagten es, aber es war schon schwer! Ob es uns aber so gelungen ist, dass Sie nach der Lektüre sagen werden: Jawohl, ich habe ausreichend hilfreiche Impulse herausgezogen, das müssen Sie entscheiden, wenn sich das Buch in Ihrem Arbeitsalltag als Nachschlagewerk bewährt hat.

Naturgemäß muss aber bei einem solchen Unterfangen mancher Tiefgang der Vollständigkeit des Überblicks weichen. Es konnte uns nicht darum gehen, jede Facette der strategischen Personalarbeit mit einer inhaltlichen Tiefenbohrung zu versehen – denn dann hätte dieses Buch mehrere Bände gehabt. Und mal ehrlich: Hätten Sie es gekauft, wenn Ihnen der Verkäufer im Buchladen Band um Band eines mehrteiligen Mammutwerkes auf den Tisch gelegt hätte, bis sich die Tischplatte biegt? Oder wenn auf der Internetseite, auf der Sie das Buch vielleicht bestellt haben, »4 Bände à 300 Seiten« vermerkt gewesen wäre? Sie müssen nicht antworten: Ich hätte es auch nicht getan.

Für diese Herausforderung habe ich mein Netzwerk nach erfahrenen Praktikern mit HR-Spezialwissen durchleuchtet und ein Koautoren-Team zusammengestellt, das innerhalb eines Jahres den neuesten Wissensstand in diesem Themenbereich eingebracht hat. Uns Autoren und dem Verlag geht es in erster Linie darum, Ihnen einen spannenden Überblick über die Möglichkeiten strategischer und damit effektiver HR-Arbeit zu bieten. Und es geht darum – und das ist nach unseren Recherchen der erste Versuch dazu – HR-Konzepte und Prozesse dort, wo sinnvoll und angesichts der aktuellen Gehirnforschung möglich, neurobasiert zu beschreiben.

Als Hauptautor dieses Buches ist dabei mein Anspruch, bei allen beschriebenen HR-Themen immer wieder die Verbindung zu den Unternehmenszielen herzu-

stellen und effektive HR-Arbeit zu beschreiben, die den vielbeschriebenen Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements erhöht. Dazu haben die Koautorinnen in ihren Kapiteln die beschriebenen Konzepte auch auf operative Prozesse heruntergebrochen und geben praktische Tipps für die tägliche Personalarbeit. Wir hoffen, dass uns mit dieser Mischung aus strategisch konzeptionellen und praxisnahen Erläuterungen ein gesunder Mittelweg gelungen ist. Verstehen Sie dieses Werk am besten als Ihr »Master-Book«, als einen vollständigen ersten Überblick über alle wichtigen Bereiche des strategischen Personalmanagements, den man an verschiedenen Stellen durch tiefergehende Spezialliteratur und/oder Seminare ergänzen sollte.

Der Textfluss wird immer wieder in unregelmäßigen Abständen mit herausgehobenen Empfehlungen unterbrochen, die mit den nachfolgenden Kästen gekennzeichnet sind. Hier werden die Themen aus den jeweils vorher beschriebenen Sachverhalten in Form von kompakten Regeln bzw. Tipps noch einmal »auf den Punkt« gebracht.



#### **Goldene HRE-Regel**

Die goldenen HRE-Regeln enthalten kompakte Tipps, basierend auf den vorherigen Ausführungen. Diese geben Impulse, um eine »HR Excellence« zu entwickeln.

Mit Dr. Sebastian Spörer konnte ich für dieses dritte Buch im Haufe Verlag erneut meinen Neuro-Kollegen der ersten beiden Bücher gewinnen. Er hat sich auf die spannende Idee eingelassen, 2 Themengebiete zusammenzuführen, die schon längst zusammengehören: Personalmanagement und Neuro-Forschung. Denn jeder Mitarbeiter ist ein Mensch mit einem Gehirn – was liegt da näher als zu prüfen, ob effektive HR-Lösungen neben der Wirksamkeit auf strategische Unternehmensziele obendrein gehirngerecht gestaltet sind? Denn was nützt das schönste und effektivste Konzept, wenn es die Mitarbeiter mangels Berücksichtigung der Gehirnfunktionen nur unter Mühen umsetzen können. Nennen Sie es »Neuro-HR« oder »Personalarbeit mit Köpfchen«; aber egal wie Sie es bezeichnen, wichtig ist, dass HR als der am intensivsten am Mitarbeiter/Menschen arbeitende Funktionsbereich in Unternehmen anfängt, neurosensibel zu denken und zu handeln.

## Neuro-HR – Neurowissenschaft und Personalmanagement im Einklang



### Dr. Sebastian Spörer

Personalwissenschaften sind hauptsächlich von pädagogischen, psychologischen und sozialen Einflüssen geprägt. Dies ist ein Grund, warum HR in den vorrangig an Zahlen orientierten Unternehmen oft wenig Einfluss hat. Für Ingenieure, BWLer und andere zahlengetriebene Berufsgruppen fehlt der klare Zahlenhintergrund. Die Entscheidung, ob z.B. ein Produktionsstandort erweitert wird, ist zwar grundsätzlich mit Unsicherheit verbunden, aber die vorab erstellte Zahlengrundlage gibt eine vermeintliche Kontrolle über diese Entscheidung. Für die Einstellung eines neuen Mitarbeiters beispielsweise fehlt die Möglichkeit einer numerischen Berechnung im Vorfeld.

Der Psychologe sagt dazu: Menschliches Verhalten ist keine einfache und klare A-B-Verknüpfung. Zwar konnte dieser wesentliche Gegenstand des Personalmanagements zum großen Teil aus der Pädagogik, der Psychologie und der Soziologie heraus erklärt werden, doch es fehlte immer noch ein Puzzlestück. Mit den Neurowissenschaften hat sich in den letzten Jahren ein Zweig ausgebildet, der menschlichem Verhalten eine weitere Dimension der Erklärung hinzufügt: Verhalten hat auch eine biologische Komponente. In den letzten Jahren hat sich hier aufgrund der technischen Entwicklung viel getan und inzwischen können Forscher dem Gehirn beim Denken zuschauen.

Der Star dieser bildgebenden Verfahren ist der Gehirn-Scanner, das fMRT. Mithilfe dieses Scanners wird eine Durchblutungsänderung im Gehirn gemessen. Inzwischen kann man bestimmtes Verhalten, z.B. Angst, einer Gehirnstruktur zuordnen. Wenn nun eine bestimmte Aufgabe gestellt wird und diese Gehirnstruktur stärker durchblutet wird (auf dem Bild heller leuchtend), dann ist es wahrscheinlich, dass dieser Mensch bei dieser Aufgabe ein ängstliches Gefühl hat. So lassen sich viele Themen von HR wie zum Beispiel generell die Auswirkungen von Entlohnung, Kritik, Change, Kommunikation etc. im Gehirnscanner durch clevere Versuche untersuchen. Allein genommen sind die dabei entstehenden Erkenntnisse wertlos. Im Zusammenhang mit bekannten pädagogischen und psychologischen Untersuchungsergebnissen kommen aber wieder neue spannende Zusammenhänge hinzu. Die Neuro-Wissenschaft sollte daher in Zukunft eine Hilfswissenschaft für HR sein. So wie in der Psychologie die biologische Psychologie eine Teildisziplin ist, so wäre biologisches Personalmanagement ein Teil des HR Managements.

In einigen eigenen Kapiteln und entlang der Kapitel der als Autoren beteiligten HR-Experten werde ich versuchen, Verbindungen zwischen HR und den neuesten Erkenntnissen der Neurowissenschaft zu verdeutlichen. Damit gewinnen Sie – so ist meine Hoffnung – neue und kräftige Hebel für die Wirksamkeit Ihrer Arbeit in Bezug auf die wichtigste Ressource in Unternehmen: dem Menschen.

Der Neuro-Spezialist Dr. Spörer hat nicht nur eigene, in sich abgeschlossene Kapitel beigetragen, er hat ebenfalls gezielt zu den Ausführungen der anderen Koautoren passende Tipps auf Basis der Neuroforschungserkenntnisse hinzugefügt. So erhoffen wir uns eine verständlichere Verknüpfung der beiden oben aufgezeigten Themengebiete.



### **Neuro-HR-Tipp**

Hier erfolgen Bezüge zu wertvollen Erkenntnissen der Gehirnforschung, die bei den jeweiligen HR-Prozessen/Konzepten berücksichtigt werden sollten.

Senecas obige Weisheit kann auch für Sie gelten, wenn Sie es wagen, Ihr HR Management strategisch und damit auf den Unternehmenserfolg hin auszurichten: Wagen Sie es, es lohnt sich!

Aber nun erst einmal viel Spaß beim Lesen dieses Buches! Sie müssen dies im Übrigen nicht an einem Stück und in der Reihe der Kapitel absolvieren. Kapitel 1 bis 2 geben Ihnen eine umfassende Einführung ins Kernthema und ab Kapitel 3 ist freie Wahl angesagt. Sie können alles in einem Rutsch oder aber auch ab dem 3. Kapitel die jeweiligen Themen nach Bedarf lesen und so nach und nach in verdaulichen Häppchen den ganzen Kuchen verdrücken.

Mein Autoren-Team und ich wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung hoffentlich vieler neuer Impulse auf dem Weg zu einem strategisch und neurobiologisch wirksamen HR Management in Ihrem Unternehmen!

Ihr Arne Prieß



**Hinweise:**

- Im Buch werden sprachlich nicht immer beide Geschlechter verwendet. Wenn also von »er« gesprochen wird, bitten wir die Damen unter den Lesern um Verständnis und hoffen, dass das erleichterte Lesen für diese einseitige Geschlechterbenennung entschädigt.
- Alle Koautoren wurden von mir eingeladen, so zu schreiben, wie sie sprechen, wenn sie arbeiten, beraten oder trainieren. Das führt naturgemäß zu einer eher lockeren Sprache mit persönlichem Stil. Ich hoffe, dass es sich für Sie angenehmer »verdauen« lässt als die häufig staubtrockene Fachliteratur. Wenn es sich so anfühlt, als wenn Sie gerade mit dem Autor plaudern, dann »fliegen« Sie sicher leichter durch die Seiten.
- Bei allen Liebhabern einer urdeutschen Sprache entschuldige ich mich schon jetzt für das unvermeidbare Ausmaß an Anglizismen. Diese sollen die Ausführungen nicht künstlich »aufhübschen«, sondern werden aufgrund der Tatsache verwendet, dass es für manche Themen kaum mehr übliche deutsche Bezeichnungen gibt.
- Ich werde mehrfach auf meine ersten beiden Bücher verweisen, weil deren Inhalte mit denen dieses Buches an verschiedensten Stellen verdraltet sind. Einige wenige Unterkapitel sind in ähnlicher Form insbesondere im erstgenannten Buch vertreten, wo sie aber als Hilfestellung für die Führungskräfte geschrieben wurden, während sie in diesem Buch für die Personaler erläutert werden:
  - Führen mit dem Omega-Prinzip. Neuroleadership und Führungspraxis erfolgreich vereint, Haufe 11/2013.
  - Zeit- und Projektmanagement. Neurowissenschaft und Methoden-Wissen erfolgreich vereint, Haufe 11/2014.



---

# 1 HR Excellence: Vision eines wertschöpfenden HR Managements

Autor: Arne Prieß

Wer nicht weiß, wohin er will, dem ist kein Wind recht!  
Wilhelm von Oranien, König von England, Schottland und Irland, 1650–1702

Heute würde man neurobiologisch untermauert sagen, dass Menschen Ziele benötigen, damit sie mit Dopamin-durchfluteten Gehirnen mit Volldampf auf ihre Zukunft losmarschieren, auch wenn es der alte Wilhelm viel schöner gesagt hat. Deshalb beginne ich dieses Buch mit einem Ziel, mehr noch, mit einer Vision für das zukünftige Personalmanagement: HR Excellence. Dieser Begriff wird Ihnen ggf. bereits bekannt vorkommen, aber das wird der Kraft der Vision keinen Abbruch tun. Und ich werde diese Vision nachfolgend so ausformulieren, dass sie nachvollziehbar und damit umsetzbar wird, vertrauen Sie mir!

Bevor aber eine neue Vision für HR ihren Platz in Ihrem Kopf einnehmen kann, müssen wir erst einmal die Fesseln der heute propagierten Visionen abwerfen, denn nur so erhalten wir den nötigen Raum für ein neues Zielfoto.

## 1.1 HR-Business-Partnerschaft: Vision für HR in den letzten Jahren

### Achtung

An dieser Stelle sei vorweggeschickt, dass es mir in den nachfolgenden Zeilen nicht darum gehen soll, ein vollständiges und treffendes Bild von den Modellen und Visionen anderer Autoren zu zeichnen; auch will ich sie gar nicht bewerten. Als Mann (aus) der Praxis spiegele ich nur wieder, welche Versuche einer Umsetzung dieser Visionen ich in der Praxis des Personalmanagements beobachten kann und welche eigenen Visionen, Modelle und Konzepte ich als Lösungen für die Zukunft anbieten möchte.



Inspiriert durch die bemerkenswerte Vision von Dave Ulrich<sup>1</sup> hat HR in den letzten Jahren versucht, die Idee der sog. »HR-Business-Partnerschaft« umzusetzen; also sich stärker an seinen Kunden, dem Business, zu orientieren und auf diese Weise mehr zur Wertschöpfung im Unternehmen beizutragen. Viele Per-

---

1 U. a. in Ulrich und Brockbank: »The HR Value Proposition«, 2005.

sonalabteilungen versuchen seitdem, mit der Rolle des HR-Business-Partners (im Folgenden mit HRBP bezeichnet) an den Tisch strategischer Entscheidungen zu kommen und für die Wertschöpfung im Unternehmen Beiträge zu leisten.

Meist geht die HR-Business-Partnerschaft mit 2 weiteren Organisationselementen einher, die erst eine erfolgreiche Rollenteilung und die Einnahme der Rolle als HRBP ermöglichen:

1. dem sog. »Center of Expertise« (Kompetenz-Center, z.B. für die strategischen HR-Themen Personalentwicklung, Personalgewinnung, Vergütung, Grundsatzfragen) und
2. einem »Center of Scale«, häufig als »Shared-Service-Center« bezeichnet (bündelt alle administrativen HR-Prozesse).

Aufgrund dieser 3 Elemente wird das Modell aus naheliegenden Gründen in der Regel als »3-Box-Modell« bezeichnet. Jedes der 3 Elemente übernimmt einen Teil der notwendigen HR-Gesamtleistung und nur durch diese Arbeitsteilung hat der HRBP den Rücken frei, um seine eng an den Businesserfordernissen ausgerichtete Beratungsarbeit zu leisten.

Diese kurze Beschreibung soll an dieser Stelle ausreichen, in Kapitel 2.1.1.4 gehe ich noch ausführlicher auf Möglichkeiten des HR-Organisations-Designs (nachfolgend HR-Org-Design abgekürzt) ein. Hier geht es mir nur darum, ein Grundverständnis zur Vision der HR-Business-Partnerschaft zu schaffen, um das aktuelle Dilemma von HR erklären zu können. In den zurückliegenden Jahren musste ich viele Fälle mit ansehen, in denen die Umsetzung von Ulrichs Vision nur oberflächlich und nicht ausreichend wirksam gelungen war. Der Titel HRBP wurde allzu schnell auf die Visitenkarten geschrieben, die eigentlich beabsichtigte Absicht, eine stärkere Business-Orientierung zu realisieren, blieb aber oft auf der Strecke. Was nämlich allzu häufig vernachlässigt wurde, ist die Erkenntnis, dass ohne die 2 anderen o.g. Elemente des 3-Box-Modells ein HRBP schnell wieder im operativen Tagesgeschäft versinkt und zum »Personalreferenten Deluxe« mutiert; zwar mit einem neuen schickeren Titel, aber derselben Arbeit wie vorher.

So verliert sich dann die wünschenswerte Vision von Ulrich in der Praxis im täglichen operativen »Klein-Klein« und mutiert – so ist zumindest meine Wahrnehmung – in erster Linie zu einer »theoretischen Mannschaftsaufstellung« für die Personalabteilung, die oft mit viel Aufwand herbeigezwungen wurde. Ich persönlich habe Ulrichs Ansinnen eher als eine Philosophie bzw. als eine Grundhaltung verstehen wollen. Aber Menschen brauchen konkrete Umsetzungspläne und da bieten Organigramm-Kästchen und Titel mehr Zugriffsflächen. Dass es aber weit mehr bedarf als eines neuen Organigramms, erläutere ich in Kapitel 2.

Darüber hinaus ist das 3-Box-Modell auch gar nicht für alle Unternehmen und deren Personalarbeit das richtige (dazu mehr in Kapitel 2.1. An dieser Stelle zum Thema Org-Design schon einmal der kurze, aber wichtige Hinweis: »Form follows Function«, zu Deutsch, das Org-Design der Personalabteilung muss sich von den ganz individuellen Erfordernissen eines Unternehmens ableiten und nicht von einem »trendigen« Organisations-Prinzip.

### **»High Impact HR Operating Model« – immer wieder neue Moden**

Nach der großen Welle der »Dave-Ulrichsen-3-Box-Projekte« haben die großen Beratungsunternehmen nicht mehr so recht Anknüpfungspunkte in den HR-Organisationen insbesondere der großen Unternehmen. Wenn alle nach den Ideen von Dave Ulrich transformiert haben, dann gibt es eben nicht mehr so recht etwas zu transformieren. Kleinere Beratungsunternehmen können gut davon leben, Personalabteilungen bei der Optimierung zu helfen, aber die großen müssen ihre Mannschaft mit all ihren hochbegabten Hochschulabsolventen und Juniorberatern mit Komplettisanierungen oder –Umbauten auslasten und so ist es nur eine Frage der Zeit, wann die »nächste Sau durchs Dorf getrieben wird«.

Eines der neuesten Modelle verheißt endlich den Durchbruch für HR und nennt sich: »High Impact HR Operating Model«<sup>2</sup>. Ja, genau so beeindruckt wie Sie es jetzt sind, war ich auch, als ich den Titel las. Ohne den Beratungskollegen zu nahe zu treten, die dies entworfen haben – so recht etwas Neues ist das m.E. nicht. Interessant ist die Idee, dass man als Personaler beim Kunden des Unternehmens vorstellig werden soll, damit man besser begreift, was dieser eigentlich braucht, und es dann im Rahmen des Recruitings und des Talent Managements berücksichtigen kann. Das ist sicher ein frischer Ansatz, ich bin aber gespannt, wann und wie das in der Praxis vonstattengehen wird. Man stelle sich z.B. den Personalleiter einer Feinkäserei vor, der bei einem der Handelsketten vorstellig wird und nach deren Wünschen für die Produkte nachfragt. »Billig und gut« sollen sie sein. Erkenntnis fürs Recruiting wäre dann wohl, Spitzenleute einzustellen, die kaum Gehalt wollen und Superprodukte hinbekommen. Ich bin mir unsicher, aber die Frage hätte ich ggf. auch den Vertriebler im Haus fragen können ...

Interessant an dem Modell ist der Gedanke, weg von Competence Centern hin zu Communities of Experts zu kommen. In Zeiten von Social Media und vernetztem Denken bzw. Arbeiten könnte diese Idee sicher frischen Wind in die Silos

---

2 Drissia Schroeder-Hohenwarth, meine geschätzte Koautorin, sandte mir im Verlaufe der Arbeit an diesem Buch einen Artikel zu, in dem eine der namhaften Unternehmensberatungen ihr neues Modell von der Zukunft der HR-Organisationen beschrieb. Sie meinte, dass sie den Hinweis dazu von einer Seminarteilnehmerin gehört hatte und dass dies vielleicht ein neuer Trend ist, den wir als Berater und Buchautoren nicht verschlafen sollten.

bringen. Externe Gelegenheiten gibt es genug, sich an Communities zu beteiligen und Wissen abzustauben (ich betreibe selbst ein HR-Netzwerk in mehreren Städten Deutschlands, das sich zunehmender Nachfrage erfreut). Und die internen Köpfe haben ggf. auch mehr Wissen und Erfahrungen zu Themen des Personalmanagements. Aber irgendwie erinnert mich die Idee an das geschundene Themenfeld des Wissensmanagements, was letztlich ein alter Hut ist, wenn auch neue Kommunikationsmedien wieder etwas Schwung in diesen Klassiker bringen könnten. Ich glaube, es war vor rund 17 Jahren, als ich Siemensianer war und das geflügelte Wort: »Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß« durch die Flure ging.

Mag sein, dass ich zu kritisch mit dem zugesandten High Impact-Modell bin, aber das war es dann auch schon an neuen Ideen. Der Rest ist 3-Box mit leichten Abwandlungen. Nein, nicht ganz: Natürlich werden beratungsseitig noch »6 Schritte zum Erfolg« als Prozess mitgeliefert, damit der interessierte Head of HR gleich weiß, dass man für den Weg in die blühende Zukunft die einzige kompetente Beratung für dieses Modell am besten gleich mitbestellt.

## 1.2 Eigen- und Fremdbild der Personaler

Die »HR Image-Studie 2013« von Haufe<sup>3</sup> legte den Finger in eine offene Wunde. Da wurde erhoben, dass die Personaler noch immer ihren Ruf im Unternehmen positiver einschätzen als ihre internen Kunden. Eigen- und Fremdbild sollen nach den Studienergebnissen sogar erheblich auseinanderklaffen.



### Neuro-HR-Tipp

Eine Verzerrung des Bildes von der eigenen Person ist ein Grundprinzip des Gehirns. Wir sehen uns positiver als wir sind. Die Frage zum Beispiel, ob sich jemand als überdurchschnittlicher Autofahrer sieht, wird zu 80 % mit Ja beantwortet. Das ist statistisch unmöglich, aber ein wenig Selbstüberhöhung ist ein wunderbarer Schutzmechanismus des Gehirns, gesund zu bleiben. Also lieber das Eigenbild etwas zu optimistisch und gesund halten, als realistisch und krank zu sein. Im Verlaufe des Buches werden Sie noch viele Tipps erhalten, wie Sie dazu die entsprechende Leistung erbringen können.

Die bisherigen Leistungsschwerpunkte von Personalabteilungen lagen gemäß der Studie (aus Erfahrung darf ich sagen, »liegen«) allzu häufig noch in der Administration. Diese ist sicher eine wichtige Grundlage der Personalarbeit und

---

3 [http://www.umantis.com/assets/downloads/Haufe\\_HR\\_Image\\_Studie-2013.pdf](http://www.umantis.com/assets/downloads/Haufe_HR_Image_Studie-2013.pdf) (März 2016).

die Arbeit darin wird von Seiten des Managements und der Mitarbeiter auch als Hauptkompetenz von HR beurteilt. Die Stärke in der administrativen Arbeit wirkt aber auch als eine Fessel, die eine Veränderung der Personalabteilungen hin zu der Business-orientierten Personalarbeit erschwert. Viele Ressourcen werden in der Administration gebunden, viele Pflichten sind gesetzlich und behördlich verankert oder folgen den Erfordernissen der Mitbestimmung. Und sobald es mit den Ressourcen eng wird, gewinnen die administrativen Themen die Priorität und wertschöpfende Beiträge rücken in den Hintergrund. Im Fazit sagt die Studie, dass das Image von HR weit entfernt von Ulrichs oben skizzierten Zielfoto bleibt. Diese klaffende Wunde aufgreifend, verstieg sich mancher sogar darin, herzuleiten, dass Personaler eben auch von ihrer Ausbildung »für komplexe Gestaltungsaufgaben kaum gerüstet« wären, denn nur »Psychologen, Juristen, Geisteswissenschaftler und nicht allzu ehrgeizige Betriebswirte wählen den Hafen Personal, um nicht zu eng mit dem operativen Geschäft in Berührung zu kommen«<sup>4</sup>.

Leider waren aber die obigen Meinungen nicht die einzigen Quellen ernüchternder Erkenntnisse. Eine Studie von Promerit mit der Uni St. Gallen und dem Personalmagazin (2013), vom Manager Magazin mit dem Titel »Patzende Personaler« vorgestellt, verteilte die nächste schallende Ohrfeige für das Personalmanagement. Da wurde wieder einmal bestätigt, dass HR »gut im administrativen Kleinklein, schlecht in Strategie und Wertschöpfung« ist. Und es kam noch dicker: »Das Jammern über die eigene Rolle im Unternehmen scheint zum Job des Personalers zu gehören wie der Taschenrechner zum Controller. Seit vielen Jahren übt sich das HR-Management im Dauerspagaat zwischen den Forderungen der Unternehmensleitung und den eigenen Möglichkeiten, deren Begrenztheit wahlweise den Umständen oder gleich der Unternehmensleitung angelastet wird.«<sup>5</sup>

All das bisher Beschriebene ist nicht nur für die Personaler frustrierend, da man sie immer wieder in ihrer administrativen Rolle sieht und die dadurch mangelnden Businessbeiträge beklagt. Viel schlimmer ist es, dass insbesondere das Management und die Führungskräfte ihre notwendigen und zum Teil versprochenen Supportleistungen nicht erhalten. Und dies wiederum ist für den Erfolg von Unternehmen ein begrenzender Faktor. Hier beginnt die Story also betriebs- und vielleicht sogar volkswirtschaftlich relevant zu werden.

---

4 Buchorn und Werle, Manager Magazin, Frust im Job – Hauptsache Ihr werdet billiger, 2012. So einen Schlag in die Magengrube aller Personaler muss man erstmal über die Lippen bekommen. Ich habe eigentlich in den Artikeln und Blogs im Internet auf die Schlagzeile gewartet: »HR ist für die Doofen und Faulen im Lande.« Aber das haben sich selbst die bösesten Schreiberlinge nicht getraut (aber vielleicht gedacht).

5 Werle, Mai 2013, Homepage vom Manager Magazin.

Mir ist klar, dass dies nur eine allzu kurze Zusammenfassung eines komplexen Problems ist. Dieses Buch ist aber auch nicht dazu gedacht, Probleme zu wälzen, sondern Lösungen anzubieten, deshalb wird sich das Autorenteam auch mehr mit Lösungen als mit Problembeschreibungen beschäftigen. Ich hoffe, dies ist im Sinne des Lesers.

### 1.3 Raus aus der Frustration – auf zu neuen Zielen: HR Excellence

Aus meiner Sicht gibt es nun 2 Möglichkeiten für HR:

- a) Kopf in den Sand stecken, auf Dave Ulrich schimpfen, der HR ein solches »Ei ins heimelige administrative Nest« gelegt hat und kräftig schmollen, weil man ja auch nicht an dem strategischen und wertschöpfenden Kuchen im Unternehmen naschen darf und alle selbst ernannten Kritiker auf die unfähigen Personaler einprügeln oder
- b) einen neuen Anlauf nehmen und mit schlüssigen Konzepten die Kurve kriegen.

Ich plädiere für die Lösung b und möchte empfehlen, einen vielleicht gar nicht so neuen, aber meines Erachtens richtigen Weg zu gehen, für den ich nachfolgend Anregungen und ein konkretes Modell liefern möchte. (Ich habe genau aus diesem Grunde dieses Buch mit meinem Koautoren-Team geschrieben, um eine Handlungsanleitung für den Weg heraus aus der o.g. Misere zu liefern.) Zunächst einmal aber möchte ich drei, meines Erachtens **notwendige Vorbereitungen** für den Neustart empfehlen:

1. Die Vision der HR-Business-Partnerschaft sollte neu definiert werden, um das Ziel klarer zu gestalten. Dies geschieht aber nicht nach dem Prinzip. »Wenn ich ein Ziel nicht erreichen kann, dann formuliere ich es so lange um, bis es den IST-Zustand beschreibt.« Vielmehr sollen »konstruktive Geburtsfehler«, die meines Erachtens in dem, was aus Ulrichs Vision organisatorisch gemacht wurde, behoben werden. Ich glaube, man muss weg von dem viel zu organisatorisch geprägten 3-Box-Modell-Denken und hin zum **»Kunden-Nutzen-Denken«**. Denn ein großes Problem der oben genannten Misere ist, dass die exponierte Rolle des HRBP sich viel zu sehr nur auf strategische Impulse fokussiert und ihm allein auf diese Rolle festgelegt oft die Voraussetzungen fehlen.

Gepaart damit vergisst man, die Leistungen der anderen Bereiche bei seinen Kunden zu vermarkten bzw. zu würdigen. In diesem Zusammenhang möchte ich die Leistungen der Shared Service Center bzw. administrativen Bereiche explizit hervorheben, denn auch diese Arbeit schafft einen notwendigen und in großen Teilen aufgrund gesetzlicher Pflichten unerlässlichen Kundennutzen.



2. Die praktischen Erfahrungen der letzten Jahre und die (ausschnittweise zitierten) Studien zeigen m.E. deutlich auf, dass die »Erde allzu verbrannt ist« für die Vision des HRBP. Deshalb schlage ich einen anderen, bereits bekannten Begriff vor, den der **»HR Excellence«**. Dieser kann breiter und ganzheitlicher beschreiben, was HR in Zukunft zum Wohl der Unternehmen leisten muss. So werden große und notwendige Anteile des Personalmanagements nicht außer Acht gelassen. Was HR Excellence bedeuten kann, beschreibe ich im Detail weiter unten.
3. **HR Management** ist nicht Aufgabe von HR allein, sondern **eine Gemeinschaftsaufgabe im Unternehmen**, die sich auf viele Schultern, allen voran denen des Managements, der Führungskräfte und natürlich auch HR selbst verteilt. Der Begriff »Shared HR« trifft dieses Verständnis am besten (vielleicht mit »verteilte Pflichten mit einem gemeinsamen Ziel« am idealsten übersetzt). Es ist in diesem Zusammenhang meine tiefe Überzeugung, dass HR Management und Mitarbeiterführung dasselbe sind. HR Management wird nach meinem Verständnis also in erster Linie von den Managern bzw. den Führungskräften betrieben und die HR-Organisation wird somit zu einem »Subsystem der Unternehmens- und Mitarbeiterführung«. Diese Positionierung ist keine Herabwürdigung, beileibe nicht, denn HR muss als Partner alles liefern und leisten, was dem Management und den Führungskräften ermöglicht, einen richtig guten Job zu machen. Die Aufgaben dabei sind vielfältig, hier nur ein paar Beispiele:
  - proaktive Beratung bei der Unternehmens- und Mitarbeiterführung und -entwicklung in allen strategischen, taktischen und operativen Fragen des Personalmanagements;
  - Prozesse und Instrumente entwickeln, einführen und betreiben;
  - in definierten Prozessen, Rollen und Aufgaben das Management und die Führungskräfte entlasten;
  - dem Management hinsichtlich der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen der Personalarbeit den Rücken freihalten.

#### Goldene HRE-Regel

Die Grenze dieser Partnerschaft findet sich dort, wo HR anfängt, dem Management und den Führungskräften ihren Job abzunehmen, insbesondere dann, wenn Führung anstrengend wird, wie z. B. bei der Durchsetzung einer Organisationsänderung durch Personalabbau oder bei der Trennung von einzelnen Mitarbeitern (dazu später mehr, insbesondere in Kapitel 3.9 zu Trennungsprozessen).



Aufbauend auf diesen 3 Vorbereitungen – Kunden-Nutzen-Denken, HR Excellence statt HRBP und HR Management als Gemeinschaftsaufgabe – schlage ich deshalb eine neue Vision für ein erfolgreiches HR Management vor, mit der ein

Weg heraus aus der »Frustrationsfalle« für Personaler und Management eine Richtung bekommt:

Lassen Sie uns gemeinsam HR Excellence erreichen durch die Realisierung von 4 Teilzielen:

### **1. Kundennutzen**

Der Kunde von HR bekommt, was er benötigt, strategisch, taktisch und operativ! Dabei ist wichtig, dass

1. HR Qualität abliefert! Und Qualität ist die Erfüllung der Kundenerwartungen, die man erheben, erfragen, verstehen und manchmal sogar erst einpflanzen muss, bevor man sie erfüllen kann!
2. klar ist, wer Kunde und wer Dienstleister ist; dies ist eine wichtige Grundeinstellung! Auch wenn HR so etwas wie eine (»neudeutsch« ausgedrückt) Governance-Aufgabe innehat und für die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien eintreten muss, so darf HR nicht vergessen, wer am Ende Kunde und wer Dienstleister ist.
3. der Kunde die Leistungen auch akzeptiert, die HR ihm zur Erfüllung seiner Ziele an Support leisten will. »Wasch mich, aber mach mich nicht nass« funktioniert nicht, wenn man als Kunde vorankommen will.

### **2. 3 E (Effektivität, Effizienz, Erfolgreiches Handeln)**

HR verbraucht für seine Leistungen nur so viel Budget wie angemessen ist, weil es effektiv, effizient und erfolgreich handelt (dazu mehr im Kapitel 2, in dem entlang des 3 E-Modells eine erfolgreiche HR Transformation erklärt wird). Ob der Budgetverbrauch angemessen ist, sollte man prüfen durch

1. internes Benchmarking: Stellen Sie sich dazu die folgende Frage »Wie viel Budget benötigen wir heute und wie viel weniger benötigen wir morgen, wenn wir uns verbessern?«
2. externes Benchmarking: Wenn tatsächlich brauchbare Kennzahlen vorhanden sind, macht oft ein Blick über den Tellerrand schnell deutlich, ob das Ausmaß an eigener Verbesserung ausreicht oder man selbst nach einer Verbesserung im Vergleich immer noch zu schlecht dasteht.

### **3. Organisations-Design**

HR hat sich so aufgestellt, wie es der Auftrag bzw. die Bedürfnisse des Unternehmens erfordern, und nicht, wie man es selbst als angenehm empfindet oder wie es andere gerade machen, weil es einem Trend entspricht!

### **4. Zufriedenheit und Stolz**

Wenn alle Beteiligten, allen voran die Kunden, aber auch und insbesondere die Personaler selbst zufrieden sind, ihre Erwartungen erfüllt sehen und obendrein noch Stolz bei ihrer gemeinschaftlichen HR-Arbeit verspüren, entsteht ein positives Grundgefühl, das Kraft verleiht für die täglichen Herausforderungen im Kampf um den Unternehmenserfolg!

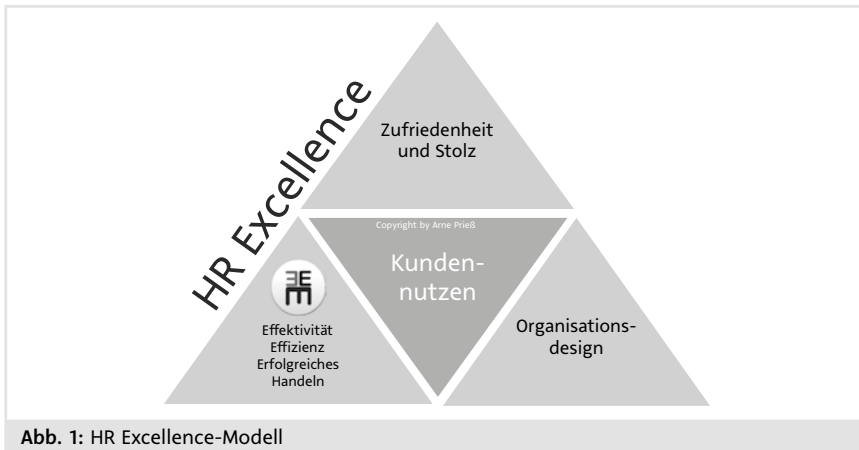


Abb. 1: HR Excellence-Modell

## 1.4 Kundennutzen entlang der Zeitachse

Wenn man die 3 Hauptkunden von HR betrachtet (Management, Führungskräfte und Mitarbeiter) und dann auf der Zeitachse definiert, welchen Nutzen HR

- operativ (kurzfristiger Bedarf, was wird heute, morgen, diese Woche und diesen Monat benötigt?),
- taktisch (Bedarf im Verlaufe des Geschäftsjahres) und
- strategisch (Bedarf in 3-5 Jahren)

stiften muss, gelangt man zu einem vollständigen Bild des Leistungsspektrums der Personalabteilung. Bei einer solchen auf Vollständigkeit bedachten Betrachtung wird transparent, dass vieles, was HR leistet, aber in der HRBP-Diskussion kaum Wertschätzung erfährt, auch den Unternehmenserfolg sichert. So kann ein Unternehmen z.B. nicht gedeihen, wenn nicht monatlich pünktlich Meldungen bei den Behörden erfolgen oder das jeweilige Entgelt auf den Konten der Mitarbeiter eingeht. Diese Leistungen gehören in das operative Aufgabenspektrum einer Personalabteilung und dürfen in keinem Fall vernachlässigt werden.

Die nachfolgende Übersicht zeigt in Stichworten auf, welche HR Leistungen für welchen Kunden entlang der Zeitachse abzuliefern sind.

Im Nachfolgenden vertiefe ich den operativen administrativen Bereich nicht weiter, denn dieser wird ja von den Kunden der Personalabteilung als Hauptkompetenz zurückgespiegelt. Lassen Sie mich stattdessen noch ein paar Anregungen für den strategischen und taktischen Bereich zukünftiger HR Leistungen geben, bevor die nachfolgenden Kapitel sich intensiver damit beschäftigen.

Kunden	Mgt	Unternehmensentwicklung	Sicherstellung gesetzlicher Pflichten und Unternehmensinterner Richtlinien	Jährliche Prozesse für strategische quantitative und qualitative Personalplanung	Moderation von strategischen Prozessen und Beratung der Organisationsentwicklung
	FK	Mitarbeiterführung	Beratung und Support für die tägliche MA-Führung	Jährliche Prozesse für Personalentwicklung, Performance Management und Vergütung	Beratung und Support bei der langfristigen Leistungssteigerung des Verantwortungsbereiches
	MA	Eigenentwicklung	Sicherstellung des administrativen Supports	Beratung und Support bei der individ. Personalentwicklung und der Umsetzung vertragl. Rechte	Beratung und Support bei der langfristigen Personalentwicklung
	Fokus		operativ	taktisch	strategisch
Zeitachse					

**Abb. 2:** Kunden und Nutzen, den HR entlang der Zeitachse leisten muss (Legende: MA = Mitarbeiter, FK = Führungskräfte, Mgt = Management)

Zuerst ein Rat für den strategischen Unterstützungsbereich:



**Goldene HRE-Regel**

Vermeiden Sie es, in eine strategische Beratungsrolle schlüpfen zu wollen, begeben Sie sich lieber proaktiv in eine strategische Moderationsrolle. Erlernen Sie z. B. die Prinzipien vom Direttissima-Ansatz von Malik und bauen Sie Ihre Moderationskompetenz aus. Das Management wird dankbar sein, dass jemand im eigenen Hause im Rahmen des strategischen Prozesses diese Entlastung einbringen kann, sodass sich die beteiligten Manager auf die Inhalte fokussieren können. Wenn man dann ab und zu seine Moderationsrolle verlässt und gezielte HR-Impulse in die strategischen Gedanken pflanzt, ist man genau da, wo man hin will: zum frühestmöglichen Zeitpunkt bei strategischen Überlegungen mit am Tisch zu sitzen.



**Praxis-Beispiel**

Hier ein Beispiel aus einem Beratungs-Unternehmen der Luftfahrt-Branche: Das Management plante, innerhalb eines Zeitraumes von 2 Jahren einen strategischen Schwenk von einem »Body-Leasing« hin zu einer Management-Beratung zu vollziehen. Die Personaler am Tisch in der Rolle als Moderatoren begleiteten diese strategische Umwälzung gleich von Beginn an mit sinnvollen Hinweisen auf eine notwendige strategische Personalentwicklung und Personalplanung (neudeutsch »Workforce Planning«) und deren zeitliche Erfordernisse. So konnten frühzeitig unrealistische Ideen in realistische Vorhaben umgewandelt werden. Denn einen solch dramatischen Schwenk für einen Zwei-Jahres-Zeitraum zu definieren, ist auf Folie schnell gemacht; die Mitarbeiter aber in ihren Kompetenzen dorthin zu entwickeln, den »Mindset« jedes Einzelnen und die Unternehmenskultur neu auszurichten, nicht entwicklungsfähige und -unwillige Mitarbeiter vorausschauend abzubauen sowie neue Ressourcen für das Unternehmen zu suchen und zu gewinnen, neue Vergütungsimpulse konzeptionell und vertraglich zu implementieren u. v. a. m., stellt einen ungeheuren Kraftakt für ein Unternehmen dar, der gar nicht genug geplant und früh genug begonnen werden kann.

Für eine solch frühzeitige bzw. rechtzeitige Einbindung muss man als Personaler 2 Eigenschaften besitzen:

1. Man muss dazu die **richtigen Kompetenzen** an Bord haben im Sinne von
  - a) Wissen und Können, insbesondere in der Moderation, Beratung und in der Erarbeitung strategisch wirksamer HR-Prozesse sowie
  - b) von Befugnissen, an strategischen Prozessen mitarbeiten bzw. bei den relevanten Meetings und Gremien eine Rolle spielen zu dürfen.
2. Man muss **bei den Führungskräften akzeptiert sein** und von diesen als Partner eingebunden und gehört werden, wenn es um strategische und taktische Planungen geht, sodass Rat und Hilfe auch gewünscht und angenommen wird.

Für den ersten Punkt müssen die Personaler selbst sorgen. Das ist schwer genug, denn man muss meist »auf Halde« lernen bzw. in Vorleistung gehen, bevor die zweite Eigenschaft der Akzeptanz durch die Führungskräfte erreicht wird. Trotzdem empfehle ich dringend, sich diese Kompetenzen proaktiv anzueignen. Für den zweiten Punkt müssen die Führungskräfte den Personalern entgegenkommen und dies sowohl einfordern als auch zulassen. Ansonsten entsteht ein »klassischer Teufelskreislauf«: HR bleibt in der administrativen Schmollecke, weil die Führungskräfte Moderation, Wissen und Rat nicht annehmen, und deshalb baut HR diese Fähigkeiten auch nicht auf oder, wenn sie proaktiv aufgebaut wurden, verblassen sie wieder, weil sie nicht in die Praxis transferiert werden können und man auch kein Personalentwicklungs-Budget in die Hand nehmen darf, um die Kompetenzen frischzuhalten.

Neben der schwierigen strategischen Rolle gibt es entlang der o.g. Zeitachse auch einen taktischen »Mittelbereich«, der einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, aber heute m.E. bei HR noch vernachlässigt wird. Personalabteilungen bieten i.d.R. zwar schon einiges an Unterstützung bei jährlich wiederkehrenden HR- bzw. Führungs-Prozessen. So sind jährliche Mitarbeitergespräche, davon abgeleitete Beratung bei der Personalentwicklung der Mitarbeiter oder Vergütungsprozesse mittlerweile Mindeststandard, aber für die Vollständigkeit notwendiger taktischer HR-Leistungen und einer engen Partnerschaft mit dem Management und den Führungskräften bedarf es deutlich mehr. Um die Partnerschaft zwischen HR und den Führungskräften konkreter auszugestalten, habe ich mit dem Omega-Prinzip einen »Missing Link« zwischen HR Management und Mitarbeiterführung entwickelt. Dieses beschreibt nicht nur vollständig die Herausforderungen und Pflichten einer Führungskraft, sondern erläutert auch, welchen Support die Personalabteilung zum Gelingen der Mitarbeiterführung leisten muss (dazu mehr im Kapitel 3.5 oder im Buch »Führen mit dem Omega-Prinzip«).

## 1.5 Plädoyer für den Aufbruch zu HR Excellence

Mein **Plädoyer an alle Personaler** ist: Geben Sie nicht auf, eignen Sie sich Moderations- und Beratungs-Kompetenzen sowie das Wissen über strategische HR-Prozesse an (insbesondere Strategische Personalplanung und -Entwicklung), bieten Sie taktische Instrumente und Prozesse an, um die Führungskräfte zu unterstützen und robben Sie sich millimeterweise an die Akzeptanz Ihrer Kunden heran. Jeden Tag ein paar Zentimeter!

Mein **Plädoyer an das Management und die Führungskräfte** ist: Holen Sie die Personaler an den Strategie-Tisch, machen Sie sie zu Ihren Moderatoren und frühzeitigen Impulsgebern, fordern Sie Stützprozesse für die Führung ab und wertschätzen Sie auch die operativen und administrativen HR-Leistungen. Auch diese benötigt ein Unternehmen zum Erfolg!

Dieses Buch ist so geschrieben, dass es Ihnen eine Handlungsanleitung für Ihren Weg zu HR Excellence liefert. Folgen Sie den Kapiteln und Sie erhalten Tipps und Konzepte in der richtigen Reihenfolge, um Ihre eigene Version des o. g. Zielfotos zu erreichen.<sup>6</sup>

Wenn Sie das Gefühl haben, dass in Ihrem Unternehmen der Weg zu HR Excellence noch ein verdammt langer ist und Sie deshalb meinem Plädoyer mit den Worten von Helmut Schmidt, dem ehemaligen Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland (1974 bis 1982), »Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen!«, den Wind aus den Segeln nehmen wollen, dann möchte ich Ihnen mit den Worten von Laotse Mut für Ihren Weg zusprechen:

**Auch eine Reise von tausend Meilen beginnt mit einem ersten Schritt!**

Laotse (571 bis 531 v. Chr.)

Und wenn die Reise obendrein ein lohnenswertes Ziel vor Augen hat, dann schließt sich der beschrittene Kreis des ersten Kapitels, denn eine starke Vision setzt bekanntlich Dopamin frei und das verleiht, um es werbesprachlich auszudrücken, Flügel.

---

<sup>6</sup> Und wenn das Lesen allein nicht ausreicht, stehe ich Ihnen mit meinen Kollegen auch gerne mit Rat und Tat zur Verfügung.

**Also heben Sie ab!**

Tun Sie dies aber gemeinsam mit Ihrem Team, denn nur gemeinsam kann man das Leistungsspektrum einer Personalabteilung umkrempeln. Und nichts verleiht einem Team mehr Flügel als ein gemeinsames Ziel – Dopamin sei Dank!

**Neuro-HR-Tipp**

Dopamin kann man als Droge für das Gehirn bezeichnen, die für neue Verknüpfungen sorgt. Motivation bzw. das Streben nach einem neuen spannenden Ziel sind neurobiologisch gesehen »Dopamin«. Wenn Dopamin im Gehirn ist und sich Nervenzellen neu verbinden, dann entstehen Ideen und Begeisterung. Ziel von HR sollte es daher sein, »Drogendealer« des Unternehmens zu werden und neben dem normalen Arbeitsalltag immer wieder spannende Projekte anzuregen oder auch daran mitzuwirken, dass jeder möglichst seinen idealen Platz im Unternehmen findet. Wenn Menschen den richtigen Arbeitsplatz haben, dann sind sie sozusagen dauernd high, was zu Top-Ergebnissen und einer Top-Motivation führt. Sorgen Sie für gehirneigene Drogen!







---

## 2 HR-Transformation mit dem 3 E-Modell

Autor: Arne Prieß

Nachdem ich 15 Jahre lang im Personalmanagement tätig war, davon 12 Jahre als Vorstand eines Personalmanagement-Beratungsunternehmens, gründete ich meine eigene Firma. In dieser wollte ich meine bisherigen Erfahrungen, wie man Personalabteilungen erfolgreich neu bzw. besser aufstellt, in leicht erklärbaren und nachvollziehbaren Modellen abbilden. Ich war schon immer der Meinung, dass ein Modell nur verstanden werden kann, wenn ich es auf einem Flipchart in fünf Minuten skizzieren und erklären kann. Alles, was länger dauert, ist nach meiner Erfahrung schon zu kompliziert und deshalb insbesondere in der Beratung wenig hilfreich. Das grundlegendste Modell, nach dem ich arbeite, ist das 3 E-Modell. Dieses erklärt, wie man unter der Berücksichtigung von **Effektivität, Effizienz und Erfolgreichem Handeln** eine nachhaltige Verbesserung der Personalarbeit sicherstellt.

Lassen Sie uns mit 3 fiktiven Situationen beginnen, damit Sie mit dem Modell etwas warm werden. Stellen Sie sich vor:

- a) Sie betreiben ein ganz tolles HR Management, Sie und Ihr Team sind total begeistert von Ihrem Tun. Und Ihr Geschäftsführer fragt Sie:  
»Und wozu ist das gut, welche meiner Unternehmensziele werden wodurch unterstützt, ich kann es nicht erkennen?«
- b) Sie betreiben genau die richtigen HR-Prozesse, jene, die sich für die Unternehmensstrategie wirksam anfühlen.  
Aber leider ist alles eine Nummer zu groß, zu kompliziert und die HR-Prozesse werden deshalb falsch angewendet. So wollen Ihre tollen Versprechen an Ihre Geschäftsführung einfach nicht aufgehen.
- c) Alles, was Sie tun, passt haargenau zur Unternehmensstrategie und die Prozesse sind super durchgestylt sowie IT-seitig unterstützt.  
Aber Ihre HR-Mitarbeiter und die an den Prozessen beteiligten Führungskräfte kriegen es einfach nicht »auf die Kette«, wissen und können es nicht, und irgendwie wollen Sie es deshalb auch nicht.

Alle 3 Situationen führen nicht zur Zufriedenheit, bei Ihnen nicht und auch nicht bei anderen Beteiligten und schon gar nicht bei Ihren Kunden. Was also tun? Hier kommt das 3 E-Modell ins Spiel! An dieser Stelle möchte ich Ihnen nur einen kurzen Überblick geben, in den nachfolgenden Kapiteln werde ich es detaillierter beschreiben.

1. **Effektivität** in der Personalarbeit entsteht, wenn man eine HR-Strategie von der Unternehmensstrategie ableitet und alle HR-Konzepte und -Prozesse, die man betreibt, wirksam auf die Erreichung der Unternehmensziele »einzah-

len«. Damit ist klar: Effektiv kann HR-Arbeit nur sein, wenn sie sich nach den Zielen des Unternehmens richtet. Und dafür muss man die Ziele kennen bzw. definieren. Ansonsten greift das Motto: Wir wissen bei HR nicht, wo es hingehen soll, aber wir rudern mit doppelter Kraft, das können Sie uns glauben!

- 2. Effizienz** in der Personalarbeit entsteht, wenn man professionelle HR-Prozesse entwickelt und betreibt. Professionell ist ein Prozess, wenn er sich an Best-Practice-Maßstäben orientiert und die vorhanden Ressourcen nicht ohne Not und über Gebühr beansprucht. Leider liegt die Bewertung, ob etwas professionell ist, meist im Auge des Betrachters. Deshalb ist es wichtig, dass man sich als Personaler mit anderen austauscht, wie diese ihre Prozesse betreiben. Natürlich kann man die Erkenntnis über Professionalität auch aus Büchern oder durch den Einsatz von erfahrenen HR Consultants gewinnen. Wo immer aber man sich das Wissen herholt, man muss über den Tellerrand des eigenen Wissens blicken, ansonsten redet man sich manch eigenen Murks so lange schön, bis man selbst dran glaubt, wie toll man ist.
- 3. Erfolgreiches Handeln** in der Personalarbeit entsteht, wenn die an HR-Prozessen beteiligten Personen wissen, was sie tun, weil sie darauf vorbereitet bzw. ausgebildet wurden. Allzu häufig werden HR-Prozesse im »Bombenwurf« etabliert und die Beteiligten, und hier möchte ich insbesondere die Führungskräfte als Hauptbetreiber von HR-Prozessen benennen, wurschteln herum, weil sie es halt nicht besser wissen und mangels vorbereitender Trainings eben nach gesundem Menschenverstand (GMV) agieren. Vom Grundsatz her ist GMV eine gute Sache, aber bei manchen ist er eben nicht ausreichend ausgeprägt oder reicht nicht für den Betrieb von Best-Practice Prozessen aus. Immer daran denken: Gute Personalarbeit ist nicht gut, weil man sie macht. Sie ist gut, wenn man sie gut macht!



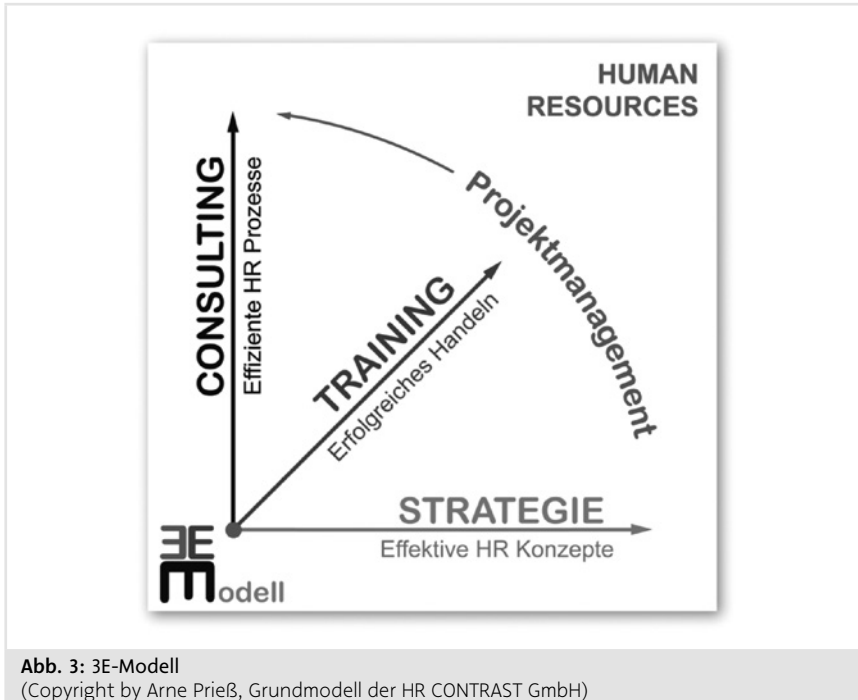
#### Goldene HRE-Regel

Die o. g. Reihenfolge des 3 E-Modells ist bewusst gewählt:

1. Erst muss ich wissen, was ich erreichen will (HR-Strategie angelehnt an die Unternehmensziele), und dann auf wirksame Konzepte mein Augenmerk legen.
2. Dann muss ich die Detailprozesse schlank und funktionstüchtig entwickeln.
3. Und dann braucht es kompetente Umsetzer.

Halten Sie sich bitte an diese Reihenfolge und überspringen Sie nicht den ersten Ausgangspunkt der Effektivität. Als Berater habe ich schon einige Personalabteilungen auditieren dürfen und dabei habe ich zahlreiche wirklich klasse funktionierende HR-Prozesse gesehen. Wenn diese dann aber leider nicht in die Unternehmensziele einzahlen, dann hat man das, den Personalern typischerweise vorgeworfene Syndrom: nämlich, dass HR sich um sich selbst dreht und Themen betreibt, die eigentlich keiner so richtig benötigt. Dafür fehlen dann die knappen Ressourcen dummerweise an anderen Stellen, bei denen ein wirksamer und wichtiger Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet werden müsste.

Bitte agieren Sie deshalb immer nach dem Motto: Wir betreiben einen Prozess, weil er für den Unternehmenserfolg wichtig ist (und nicht andersherum: Was wir tun, ist wichtig, weil wir es tun ...).



**Abb. 3: 3E-Modell**  
(Copyright by Arne Prieß, Grundmodell der HR CONTRAST GmbH)

Stellen Sie sich die 3 o.g. Situationen noch einmal vor, nun aber, nachdem Sie mit dem 3 E-Modell gearbeitet haben:

- a) Sie betreiben ein ganz tolles HR Management, Sie und Ihr Team sind total begeistert von Ihrem Tun. Und Ihr GF sagt Ihnen:  
»Bei Ihnen weiß ich, dass unsere Unternehmensziele wirksam unterstützt werden; wenn nur alle Bereiche so effektiv wären ...«
- b) Sie betreiben genau die richtigen HR-Prozesse, jene, die sich für die Unternehmensstrategie wirksam anfühlen.  
Und jeder Prozess ist angemessen und schnell, jedes HR-Tool Best Practice und deshalb lösen Sie Ihre tollen Versprechen an Ihre Geschäftsführung stets ein.
- c) Alles, was Sie tun, passt haargenau zur Unternehmensstrategie und die Prozesse sind super durchgestylt sowie IT-seitig unterstützt.  
Ihre Mitarbeiter und die beteiligten Führungskräfte sind gut trainiert und befähigt, und deshalb haben Sie auch merklichen Spaß an Ihrer Arbeit, jeden Tag!

Natürlich sind die Zustände in den zweiten Situationsbeschreibungen Idealvorstellungen, die man sich durch harte Arbeit erkämpfen muss und für die es keinen »Harry-Potter-ich-wedel-mal-mit-dem-Zauberstab-Spruch« gibt. Aber mit dem 3 E-Modell hätten Sie einen Plan, wie Sie diese schöne Zukunft anstreben könnten – trauen Sie sich!

Wichtig, und deshalb auch in der obigen Abbildung dem 3 E-Modell als Element hinzugefügt, ist ein angemessenes Projektmanagement. Eine HR-Transformation hin zu blühenden HR-Landschaften hat zumeist so viel Komplexität, dass man ohne professionelles Projektmanagement nicht hinkommt. Für diese Methodik empfehle ich Ihnen mein zweites Buch »Zeit- und Projektmanagement«. Fragen Sie sich vor einem HR-Projekt immer selbstkritisch: Habe ich die Kompetenz, dieses Projekt professionell zu managen? Wenn Sie dies mit Nein beantworten müssen, denken Sie bitte an das dritte E, Erfolgreiches Handeln, mit den dort empfohlenen Personalentwicklungsmaßnahmen.

Das Modell können Sie auch als Ablaufskizze darstellen, falls Ihnen das eingängiger erscheint.



Abb. 4: 3E-Modell als Ablaufskizze

In dieser Ablaufdarstellung habe ich zusätzlich vermerkt, dass man vor der Einführung von HR-Prozessen auch den jeweiligen IST-Zustand analysieren sollte. Wenn man ganz neue Prozesse und Konzepte einführt, hat man in der Regel eine »grüne Wiese« und kann frei aufspielen. Aber auch hier muss man IST-Elemente berücksichtigen, wie z.B. die Kultur, IT-Systeme und Umfang und Qualität der beteiligten Ressourcen. Wenn man bestehende HR-Prozesse optimieren will, ist die Analyse des IST-Zustandes unerlässlich, um den Ausgangspunkt zu erkennen (dazu mehr in Kapitel 2.2).

Beim dritten E, dem Erfolgreichen Handeln, muss man Trainingsmaßnahmen natürlich erst vorbereiten und sich über Didaktik und Methodik Gedanken machen. Der Begriff »Training« steht im 3 E-Modell übrigens synonym für Personalentwicklungsmaßnahmen, die sicher nicht nur und nicht immer Training bedeuten<sup>7</sup>. Nach

<sup>7</sup> Dazu aber mehr in Kapitel 3.5.2.3 Die 4 Schrauben der Personalentwicklung.

der Durchführung sollte man zudem an gezielten Stellen messen, ob wirklich erfolgreich gehandelt wird (dazu mehr in Kapitel 3.8 HR Controlling.). Hier das ganze Modell noch einmal im »Schweinsgalopp«:

Das 3 E-Modell in vereinfachter Übersicht		
Effektivität	Effizienz	Erfolgreiches Handeln
<p>Leiten Sie jährlich Ihre <b>HR-Strategie</b> von der Unternehmensstrategie ab. Aufgrund der erarbeiteten HR-Strategie können Sie Ihr zukünftiges <b>Leistungsspektrum</b> definieren – in Anlehnung an die Unternehmensziele.</p> <p>Stellen Sie <b>Ihr Team</b> passend zu dem neu definierten Leistungsspektrum auf!</p> <p>Achten Sie bei allen Punkten auf die Freigabe der Geschäftsführung, strategisch sein braucht Rückenwind!</p>	<p><b>Analysieren</b> Sie regelmäßig Ihre <b>Prozesse, Konzepte und Instrumente</b>, ob sie <b>schlank</b> und professionell sind. <b>Planen</b> Sie die <b>Optimierung bzw. Neueinführung von HR-Prozessen</b> sorgsam und nach Prioritäten.</p> <p>Eine Dauergroßbaustelle braucht niemand, nur Step by Step schaffen die Ressourcen eine Effizienzsteigerung!</p> <p>Beziehen Sie die beteiligten Mitarbeiter mit ein, um Prozessakzeptanz von Anfang an zu fördern.</p>	<p>Bereiten Sie die Beteiligten Ihrer Prozesse mit <b>kollektiven und individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen</b> auf die erfolgreiche Anwendung von HR-Prozessen zeitgerecht und ausreichend vor.</p> <p>Nur wer etwas kann, hat auch Spaß daran!</p>

### Wichtig

Haben Sie den Mut, regelmäßig zu messen, ob Ihre Prozesse erfolgreich angewendet werden und die gewünschten Ergebnisse liefern. Nichts ist schlimmer als »Glaube, Liebe, Hoffnung«! Fragen Sie dazu auch regelmäßig Ihre Kunden, ob sie mit Ihren Prozessen und Dienstleistungen zufrieden sind!



## 2.1 Effektivität durch eine HR-Strategie

Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorherzusagen,  
es kommt darauf an, auf die Zukunft vorbereitet zu sein.

Perikles (495 bis 429 v. Chr.)

Selten treffe ich auf Personalabteilungen, die mir eine HR-Strategie zeigen können, wenn ich angesichts einer Konzeptberatung danach frage. Meistens liegt das Fehlen der HR-Strategie an mangelnder Vorausschau der Verantwortlichen, oft verursacht durch die Anforderungen des Alltags. Die Gegenwart saugt mit all ihren operativen und administrativen Gegebenheiten die gesamte Kraft weg

und da bleibt kaum Muße, sich mit Dingen zu beschäftigen, die noch gar nicht relevant sind. Mit der oft gehörten Anmerkung »Wer weiß denn schon, was in 3 Jahren bei uns los ist« wird diese Haltung entschuldigt. In den meisten Fällen gibt es ebenfalls keine Unternehmensstrategie, die eine Kultur des Nach-vorne-Schauens und der Vorbereitung auf die Zukunft unterstützen würde. So kämpft jeder im Unternehmen dann lediglich mit dem Tagesgeschäft und um die Erfüllung des Jahresplanes. Dass die Personalabteilung in einer solchen Kultur dann nicht als strategisch arbeitende Enklave auftritt, versteht sich von selbst.



#### **Neuro-HR-Tipp**

Beim Blick in die Zukunft spielt Dopamin ebenfalls eine Rolle. Denn diese Fähigkeit ist eng an den Neurotransmitter Dopamin gekoppelt. Wie stark unsere Dopaminausschüttung tatsächlich ist, hängt von unserer Veranlagung und der Lebenssituation ab. Achten Sie in Teams immer darauf, die Komponente Dopamin zu berücksichtigen, also genügend Menschen mit Neugierde (und vielleicht krummen Lebensläufen) an Bord zu haben. So sorgen Sie für einen guten Mix aus Neugierde und Gewissenhaftigkeit.

In der Tat können Sie nicht (genau) wissen, was in 3 oder womöglich 5 Jahren in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Branche los sein wird, aber Sie können Ihre Zukunft beeinflussen, indem Sie rechtzeitig die Themen angehen, von denen Sie heute wissen, annehmen oder definieren, dass Ihre Zukunft davon beeinflusst wird. Es geht mit Perikles Worten also darum, sich auf eine mögliche Zukunft vorzubereiten! Die Sinnhaftigkeit einer HR-Strategie wird ebenfalls von den Worten Moshe Feldenkrais untermauert:

**Du kannst nur tun, was Du willst, wenn Du weißt, was Du tust.**  
Moshe Feldenkrais, 1904, bis 1984

Ich würde es noch etwas abwandeln wollen: Du kannst nur tun, was Du willst, wenn Du weißt, was Du tun willst.

### **2.1.1 Erarbeitung einer HR-Strategie**

Bevor man sich in die Erarbeitung der HR-Strategie stürzt, sollte man vorher etwas »Strategie-Kunde« betreiben. Deshalb werde ich in diesem Unterkapitel einen kleinen Überblick über den strategischen Prozess sowie die wichtigsten strategischen Begriffe und deren Bedeutung geben.

### 2.1.1.1 Kurze Einführung in die Strategiearbeit im Unternehmen

Vor der HR-Strategie steht die Unternehmensstrategie. Jedes Unternehmen sollte daher einmal im Jahr, i.d.R. am Anfang der regelmäßig durchgeführten Businessplanung, in der ein konkreter Plan für das nächste Geschäftsjahr erarbeitet wird, eine »strategische Runde« drehen. Dabei werden, am besten in 2-3 Workshops gemeinsam mit dem Top Management, die strategischen Ziele des Unternehmens für die nächsten 3 (manchmal, wenn man besonders vorausschauend sein will, 5) Jahre definiert und deren Erreichung durch entsprechende Maßnahmen untermauert<sup>8</sup>. Bevor ich tiefer einsteige, vorab eine erste Definition des Begriffes Strategie:

#### Wichtig

Ganz kurz definiert ist eine Strategie ein Plan. Dieser besteht aus Zielen und einem Bündel von jenen Maßnahmen, die zur Zielerreichung nötig sind.



Der strategische Planungsprozess muss die folgenden Elemente berücksichtigen, damit man nicht auf eine blauäugige und rosarote Zukunft hin plant, die mit der Realität wenig zu tun haben wird. So müssen folgende Faktoren für eine Unternehmensstrategie bedacht werden.

- **Ausgangslage:** Man muss wissen, wo man steht. Die IST-Situation sollte realistisch eingeschätzt werden bzw. bekannt sein.
- **Ziele** für die wichtigsten Unternehmensbereiche müssen definiert werden. Sie ergeben sich häufig zu folgenden Themen: Finanzen (z.B. Umsatz, Gewinn), Marktanteile, Vertriebsziele (Anzahl und Zusammensetzung von Kunden-Portfolios), Ergebnisse in Bereichen wie Forschung & Entwicklung, Produktion. Welche Unternehmensbereiche besonders mit langfristigen Zielen auszurichten sind, ergibt sich aus dem jeweiligen Geschäft, das man betreibt.
- **Maßnahmen** müssen geplant werden, die glaubhaft und wirksam für die Zielerreichung erscheinen. Dabei gibt es:
  - erfolgskritische **Hauptmaßnahmen** – das sind die Maßnahmen, die das Erreichen der wichtigsten Ziele gewährleisten. Wenn ich z.B. als ein Hauptziel eine signifikante Umsatzsteigerung definiert habe, dann kann die Eroberung eines neuen Absatzmarktes, beispielsweise auf einem anderen Kontinent, eine sinnvolle Hauptmaßnahme sein;

8 Weiter oben habe ich empfohlen, dass der Personalleiter der Moderator des strategischen Planungsprozesses im Unternehmen sein sollte. Für diese Rolle muss man mehr wissen, als ich in diesem Kapitel beschreiben kann, ansonsten müsste ein guter Teil dieses Buches ein Leitfaden für die Strategiearbeit werden. Der strategische Planungsprozess ist aber auch keine Atomphysik, sodass es i.d.R. reicht, sich den Vorgang einmal von einem externen Berater moderieren zu lassen, ihn sich dabei abzuschauen und dann beim nächsten Mal, vielleicht mit ein bisschen Supervision, selbst zu moderieren.

- erfolgskritische **Startmaßnahmen** – das sind Maßnahmen, die als Erstes erfolgen müssen, damit man überhaupt eine geeignete Ausgangsposition einnehmen kann. So kann z.B. die Einstellung eines unwirtschaftlichen Produktes notwendig sein, um Ressourcen und Budget für die Entwicklung neuer Produkte freizumachen. Oder man muss ein Patent erlangen, bevor man mit einer neuen Technik an den Markt geht;
- wichtige **begleitende Maßnahmen** – das sind z.B. die Maßnahmen der Support-Bereiche im Unternehmen (IT, Finanzbereich, HR, Marketing und Public Relations etc.). So kann die Einführung einer neuen Standardsoftware durch die IT-Abteilung im Unternehmen eine wichtige Begleitung bei der Effizienzsteigerung aller Prozesse sein;
- **unterstützende Maßnahmen** – das sind Maßnahmen, die auf »kleiner Flamme«, aber kontinuierlich betrieben werden müssen. So sind z.B. kulturelle Veränderungen durch begleitendes Culture Change Management zu unterstützen. Kulturen ändern sich nicht durch kurze und knackig durchgeführte Maßnahmen, sondern nur durch geduldiges und langfristiges Agieren;
- **Maßnahmen zur Sicherung des Erfolges** – das sind jene Maßnahmen, die nach erfolgten Hauptmaßnahmen die Nachhaltigkeit sichern müssen. Wenn Sie z.B. in Indien ein Werk aufbauen und dazu die Belegschaft suchen, einstellen und einarbeiten, dann müssen Sie im Anschluss unbedingt ein Mitarbeiterbindungskonzept etablieren. Ansonsten wird Ihnen die Fluktuation in Form von ganzen Teams, die gut ausgebildet zur Konkurrenz wechseln, bald wieder einen Strich durch die »Rechnung des Erfolges« machen.



#### **Achtung**

Auch die HR-Strategie gehört vorrangig in diesen Bereich der wichtigen begleitenden Maßnahmen. Manchmal jedoch sind strategische HR-Ziele und -Maßnahmen erfolgsentscheidend, deshalb darf man die HR Strategie nicht automatisch in ihrer Wichtigkeit »degradieren« und in dem Segment der Begleitmaßnahmen verorten. Dazu ein Beispiel: In Kapitel 1.4 erwähnte ich ein Unternehmen, das Luftfahrtgesellschaften berät. Der in diesem Unternehmen geplante Schwenk von einem eher »Body-leasing-orientierten« Beratungsunternehmen, in dem man monatelang Projektressourcen auf unterer Ebene bei Kunden einbrachte, hin zu einem Management-Beratungsunternehmen erforderte einen erheblichen Schwenk in den Schlüsselkompetenzen der Berater. Von dem Gelingen dieser strategischen Personalentwicklung hing letztlich das Erreichen des Unternehmensziels ab. Und in solchen Fällen sind die HR Maßnahmen dann erfolgskritische Hauptmaßnahmen.

- **Stakeholder**, d.h., Interessenten an Ihrem Unternehmen (z.B. Gesellschafter, Kunden, Mitarbeiter, Partner, Behörden, Betriebsräte, Gewerkschaften)



u. v. a. m.) müssen erkannt, in ihren Bedürfnissen verstanden und entsprechend gemanagt werden. Nichts ist schlimmer, als Stakeholder außer Acht zu lassen und dann, wenn man so richtig schön auf dem strategischen Siegeswagen unterwegs ist, von diesen missachteten Interessenten ausgebremst zu werden.

#### Neuro-HR-Tipp

Im Neuro-Kapitel 3.9.8 wird noch vom Schmerz der Außenseiter zu sprechen sein. Dieses menschliche Prinzip des Bedürfnisses, Berücksichtigung zu finden, gilt natürlich auch für o.g. Stakeholder (für manche sogar stärker). Als Kränkung wird oft ein Ausschluss von Teilhabe an Informationen gesehen. Dabei spielt es keine Rolle, welche Intention Sie haben, sondern wie es beim Stakeholder aufgefasst wird. Auch rationale Argumente sind nicht wirklich hilfreich. Die Sehnsucht, zum Kreis der Informierten zu gehören, ist stärker als jede Rationalität. Informieren Sie so häufig und viel, wie es sinnvoll und möglich ist.

- **Umweltfaktoren** sind Rahmenbedingungen, die es zu erkennen gilt. Hier ein Beispiel, wie massiv diese manchmal dem Erfolg im Weg stehen: Einer meiner Kunden war in seinem Geschäftsmodell durch eine anstehende Gesetzesänderung massiv gefährdet. Das Gesetz hätte Einfluss auf das Provisionsmodell genommen, das bisher reichen und stetigen Gewinn sicherte. So war man gezwungen, sich über Lobbyisten in Berlin Gehör zu verschaffen und Einfluss auf den Gesetzestext zu nehmen. Dieser Vorgang war etwas völlig Neues, was so im Unternehmen noch nie jemand getan hatte. Tatsächlich gelang eine kleine Abänderung des Gesetzestextes, wenn auch nur mit wenigen Worten, diese reichten aber aus, das Provisionsmodell nicht ins Bodenlose versinken zu lassen und den Unternehmensgewinn, wenn auch auf etwas niedrigerem Niveau, abzusichern. Diese Lobbyarbeit war nach obigen Definitionen im Übrigen eine erfolgskritische Startmaßnahme. Ohne diese wäre der Fortbestand des Unternehmens gefährdet gewesen.

Alle obigen Elemente habe ich Ihnen in einem Schaubild zusammengefasst. Die beiden Achsen bedeuten:

- **Energieachse:** Umso steiler ein Pfeil ist, desto mehr Energie bringt man bei einer Maßnahme auf. Steil heißt also arbeitsintensiv, weil mit hoher Priorität zu betreiben.
- **Zeitachse:** Je nachdem, ob die Strategie 3 oder 5 Jahre vorausdenkt, ist die Zeitachse entsprechend lang.

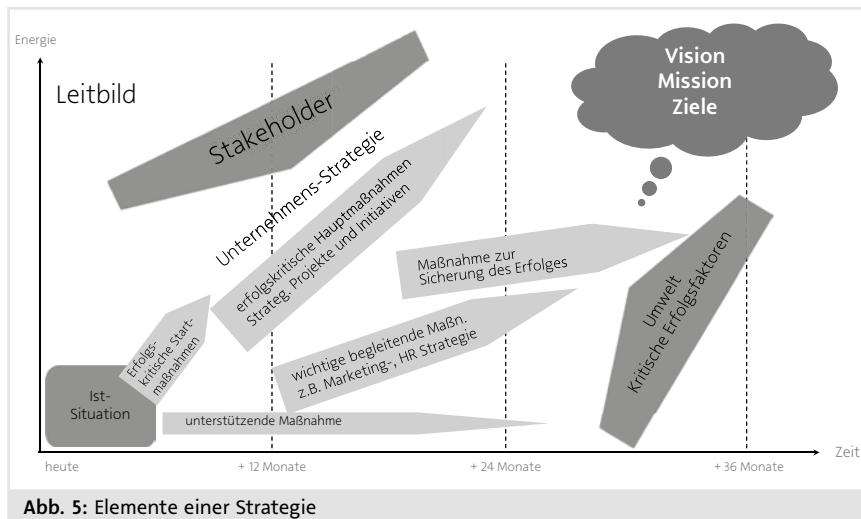


Abb. 5: Elemente einer Strategie

### Gemeinsame Begriffsdefinitionen in der Strategiearbeit

Da Strategiearbeit nicht ein allseits bekannter Vorgang ist und bei den Beteiligten häufig mit unterschiedlichen Vorkenntnissen betrieben wird, muss man sich über die typischen Begriffe in der Strategiearbeit und insbesondere über das, was man darunter gemeinsam verstehen will, im Vorfeld verständigen. Nachfolgend habe ich die wichtigsten Begriffe aufgelistet. Sie sollten am Anfang des Prozesses für eine Verständigung über diese Begriffe sorgen, ansonsten reden die Beteiligten regelmäßig aneinander vorbei. Wenn einer »Mission« sagt, versteht der andere darunter die »Vision«. Wenn einer von »strategisch« spricht, erklärt der andere, dass dies ja eigentlich Tagesgeschäft ist u. s. w. In der folgenden Tabelle finden Sie die Begriffe mit hilfreichen Fragen für ein einheitliches Verständnis im Unternehmen.

Begriff	Fragen zur Definition des Begriffs in Ihrem Unternehmen
<b>Vision &amp; Statement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vision: in die Zukunft gerichtete unternehmerische Aussage darüber, was das Unternehmen langfristig einmalig machen soll.</li> <li>■ Vision-Statement: Was ist die »Key-Message«, die uns in (der zeitlich definierten) Zukunft einzig macht bzw. von anderen abhebt? Mit welchem Slogan (»T-Shirt-Message«) machen wir deutlich, was uns antreibt (»ein gutes Stück Familienglück«, »Nichts ist unmöglich«, »Die Beraterbank«, »Powered by Emotion«, We love to entertain you«)?</li> </ul>

Begriff	Fragen zur Definition des Begriffs in Ihrem Unternehmen
<b>Mission &amp; Statement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was ist der Grund, warum unser Unternehmen existiert; was ist der Unternehmenszweck?</li> <li>▪ Was steht im Mittelpunkt unserer Arbeit? (Wir bauen Autos, wir beraten kleine Unternehmen, wir führen Trainings durch.)</li> <li>▪ Im Rahmen der Strategiearbeit sollte das Mission-Statement für die mittelfristige Zukunft gelten.</li> </ul>
<b>Unternehmenskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was sind unsere gelebten Normen und Werte?</li> <li>▪ Wie gehen wir mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern um?</li> <li>▪ Wie wollen wir zusammenarbeiten und was motiviert uns?</li> <li>▪ Was kennzeichnet unser Unternehmen und wie unterscheiden wir uns vom Wettbewerb?</li> <li>▪ Welche Regeln und Normen leben wir, welche benötigen wir in Zukunft, wenn wir unsere Unternehmensziele erreichen wollen?</li> </ul>
<b>Unternehmensziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was wollen wir in wichtigen Bereichen unseres Unternehmens im Planungszeitraum (3 bis 5 Jahre) erreichen?</li> </ul>
<b>Unternehmensstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Bündel von Maßnahmen, das uns zu unseren Zielen führt.</li> <li>▪ Unser Plan.</li> <li>▪ Wo stecken wir unsere Ressourcen hinein, was können wir aktiv selbst treiben?</li> <li>▪ Welche Aktionen müssen wir in welche Richtung betreiben, um unsere Ziele zu erreichen?</li> <li>▪ Welche Spielregeln, Richtlinien und Handlungsbedingungen begrenzen uns?</li> </ul>
<b>Strategisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auf lange Sicht ausgelegt.</li> <li>▪ Robust im Sinne von selbst entwickelbar, also nicht völlig durch Außeneinflüsse beeinflussbar.</li> <li>▪ Strategische Geschäftsfelder sind diejenigen, die den Großteil des Unternehmenserfolges erwirtschaften.</li> </ul>
<b>Bereichs-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziele von den jeweiligen Unternehmensuntereinheiten, z.B. HR-Strategie: Was wollen wir im Personalmanagement erreichen, um unsere Unternehmensziele zu unterstützen?</li> </ul>
<b>Bereichs-Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Aktionen müssen wir in dem jeweiligen Bereich in welche Richtung betreiben, um unsere Ziele zu erreichen?</li> <li>▪ Welche Spielregeln, Richtlinien und Handlungsbedingungen begrenzen uns?</li> </ul>

Tab. 1: Begriffsdefinitionen

### Ablauf eines Strategieprozesses

Idealerweise erarbeiten die einzelnen Bereiche zwischen den Unternehmensstrategie-Workshops zusätzlich ihre Bereichs-Strategien, die dann allen Beteiligten vorgestellt und gemeinsam auf Plausibilität geprüft werden. D. h., dieser Vorgang, den ich im nächsten Kapitel detaillierter beschreibe, sollte nicht nachgelagert werden, sondern eingebettet in dem Unternehmensstrategie-Prozess ablaufen. Wenn durch die Bereichsstrategien plausibel belegt wird, dass die Unternehmensziele erreichbar scheinen, dann kann man die Unternehmensziele

finalisieren und die endgültige Strategie festlegen. Man wechselt also bildlich gesprochen im Prozess mehrfach die »Flughöhe«:

1. erste Unternehmensziele;
2. erste Bereichsziele und -maßnahmen,
3. finale Unternehmensziele und -maßnahmen,
4. finale Bereichsziele und -maßnahmen.

Wenn dieser Prozess abgeschlossen ist, dann legt man im Rahmen der Businessplanung fest, welche Unternehmens- und Bereichsziele im anstehenden Geschäftsjahr zu erreichen sind. Zum Schluss dieses Kapitels noch ein Tipp, den Sie sowohl in Ihrer HR-Strategie- als auch der Unternehmens-Strategie-Arbeit berücksichtigen sollten:



#### **Goldene HRE-Regel**

Die meisten Strategien sind nachträgliche Absolutionen für das, was gerade getan wird. Nur wenn man frei nach vorne denken darf und soll, kappt man die Ketten der Gegenwart. Ein »Top-Down-Prozess«, in dem man aus einer ohne Restriktionen skizzierten Zukunft heraus zurückrechnet und erst dann definiert, was zu tun ist, ist effektiver als ein »Bottom-Up-Prozess«, in dem man bestehende Pläne einsammelt und dann zu einer Gesamtstrategie verbindet.

Das obige »freie Denken« steht dabei nicht im Widerspruch zu systematischem Denken. Systematik und Methodik helfen den Gedanken, erst richtig Fahrt aufzunehmen, ohne völlig abzuheben. Deshalb kanalisieren Sie Ihre Gedankenspiele über die Zukunft des Unternehmens oder von HR durch eine Methodik, die zwar einen Rahmen absteckt, aber Freiraum für Denk-Optionen lässt.

### **2.1.1.2 Der schnelle Weg zu einer HR-Strategie**

Auch die HR-Strategie als Bereichsstrategie ist an die Erarbeitung der Unternehmensstrategie gebunden. Im Allgemeinen läuft der Prozess zur Erarbeitung der HR-Strategie daher wie folgt ab:

1. **Verstehen der Unternehmensstrategie** und ihrer Anforderungen an die Personalarbeit; sollte keine Unternehmensstrategie vorhanden sein, treffen Sie Annahmen zu den vermeintlichen Zielen und den dafür notwendigen Maßnahmen, die dann vor der Umsetzung mit der Geschäftsführung abgestimmt werden. Das kommt im Übrigen nicht so selten vor, dass eine Geschäftsführung keine ausformulierte Strategie vorzeigen kann, trösten Sie sich also, wenn auch Sie mit Annahmen arbeiten müssen. Dabei fragen Sie sich einfach: Was weiß ich schon, was habe ich gehört und was vermute ich, wohin die Reise gehen soll?
2. **Definition der langfristigen HR-Ziele**, die erreicht werden müssen, um einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele zu gewährleisten.

3. **Erarbeitung und Festlegung von Maßnahmen**, die geeignet sind, um die Erreichung der definierten langfristigen HR-Ziele zu gewährleisten.
4. **Ableitung eines notwendigen HR-Budgets**, das die Umsetzung der Maßnahmen sicherstellt. Dieser Baustein im Prozess ist nicht zu unterschätzen. Es gilt der Grundsatz, dass man ohne Budget keine großen Sprünge machen kann. Wer Großes von HR fordert und dann bei der Frage nach Budget die Hände tief in den Hosentaschen versenkt, sie aber nicht oder leer wieder herausholt, der will es dann auch nicht wirklich, dass HR sich verbessert.
5. **Abstimmung der HR-Strategie mit der Geschäftsführung** bzw. anderen Unternehmensbereichen (Marketing, Vertrieb, Produktion etc.), um Ziele, Maßnahmen und Budgets (insbesondere wenn diese ggf. durch die Bereiche getragen werden müssen) zu verifizieren.
6. **Festlegen des HR Controllings** einschließlich geeigneter Messkriterien, die Ihnen Auskunft über den Zielerreichungsgrad geben können.
7. **Umsetzung der HR-Strategie!**

Da die ersten 3 Punkte einer gemeinsamen Erarbeitung von HR bedürfen, finden Sie diese im Folgenden ausführlicher in der Form eines Workshops dargestellt. Punkt 5 und 6 bedürfen der Entscheidung durch verantwortlichen Führungskräften des Unternehmens und werden daher hier nicht weiter erläutert. Punkt 6 findet sich ausführlich in Kapitel 3.7 – und was die Umsetzung der HR-Strategie betrifft, das liegt ganz in Ihrer Hand.

#### Achtung

Wenn man es ganz schnell machen will, kann man sich seine HR-Ziele auch allein im stillen Kämmerlein überlegen und definiert so die jeweiligen Maßnahmen. Das geht schnell, bedarf keiner Abstimmung – und scheitert dann mit »Pauken und Gedöns«, wenn man die Strategie seinem Team vorstellt. Wer so einen Weg schon einmal gewählt hat, weiß, dass dann alle erstmal herummeckern, was nicht geht und warum. Da kann die Strategie noch so plausibel sein – wenn man nicht bei der Entstehung mitgearbeitet hat, dann findet man sie erst einmal doof. Wenn man daran beteiligt war, sieht es schon anders aus, man kann ja nicht doof finden, was man selbst verzapft hat. Das Ergebnis muss zwar nicht unbedingt besser werden, wenn man es interaktiv bzw. kooperativ erarbeitet hat, aber die Akzeptanz ist ungleich höher.



#### Goldene HRE-Regel

Auch der schnelle Weg zu einer HR-Strategie benötigt ein Mindestmaß an Arbeit und Zeit, wenn das Ergebnis nicht nur gut, sondern auch noch akzeptiert sein soll. Deshalb binden Sie Ihr Team mit ein. Wenn dieses zu groß sein sollte, dann binden Sie nur Ihr Führungsteam ein. Das Ergebnis wird dann mehr Aspekte berücksichtigen, als Ihnen allein eingefallen wären, und es wird von denjenigen, die die strategischen Maßnahmen umsetzen sollen, akzeptiert werden.



### 2.1.1.3 Workshop zur Erarbeitung der HR-Strategie sowie des dafür notwendigen Leistungsspektrums

Die Erarbeitung der HR-Strategie und der Definition, welches Leistungsspektrum HR anbieten muss (siehe Kapitel 2.1.1.3.3), kann man in einem eintägigen Workshop schaffen. Nachfolgend habe ich Ihnen eine Musteragenda eingefügt.

Zeit	Nr.	Themen	Ziele
09.00	0	<b>Begrüßung und Agenda</b>	Agenda und Vorgehen ist vereinbart
09.30 (mit GF)	1	<b>HR Strategie (1. Entwurf)</b> 1. Vorstellung der Unternehmensstrategie durch den Geschäftsführer 2. Welche HR Ziele lassen sich aus der U-Strategie ableiten? 3. Welche HR Maßnahmen müssten aufgesetzt werden, um die Ziele zu erreichen?	1. U-Strategie ist in groben Zügen bekannt 2. Definition der HR Ziele 3. Definition der Maßnahmen auf grobem Level, erste Detaillierung für Schwerpunktthemen
11.00		<b>Pause</b>	
11.15	2	<b>HR Leistungsspektrum – IST</b> 1. Welche HR Themen/Konzepte bieten wir bereits an? 2. Sind diese von ausreichender Qualität oder müssen sie optimiert werden? Was ist insb. im Rahmen der Vergütung vorhanden?	1. Brainwriting auf Metaplan 2. Einschätzung über Qualität durch Ampel
12.30		<b>Gemeinsames Mittagessen</b>	
13.30		<b>HR Leistungsspektrum – House of Choice (1. Entwurf)</b> 1. Welche Bewerber und Mitarbeiter müssen wir besonders ansprechen und erreichen und was erwartet diese Zielgruppe? 2. Feinschliff HR Strategie 3. House of Choice: Welche weiteren HR Themen müssten wir gem. HR Strategie neu anbieten?	1. HR Strategie (2. Entwurf) 2. Ergänzung der Themen/Instrumente gem. der vorher definierten HR Strategie 3. Festlegung der strategischen Prioritäten (Dringlichkeit/Wichtigkeit)
15.00		<b>Durchsprache mit der GF</b> 1. Vorstellung HR Strategie und House of Choice 2. Diskussion und Abstimmung, Prioritäten	1. Zwischenstand wurde präsentiert 2. Wünsche und Impulse der Geschäftsführung wurden berücksichtigt, das House of Choice steht als Rahmen, Prioritäten für die weitere Arbeit sind klar
16.00 – 17.00		<b>Weiteres Vorgehen, To Do's und Termine</b>	Das weitere Vorgehen ist vereinbart

Abb. 6: Workshop-Agenda

Führen Sie diesen Workshop mit dem ganzen HR-Team oder mit einem ausgewählten Führungskreis durch, am besten »offsite« mit einem gemeinsamen Frühstück startend und mit ausreichend Möglichkeiten für den Austausch beim gemeinsamen Mittagessen und in den Pausen. So hat dieser strategische Arbeitsprozess auch gleich noch ein bisschen Teambuilding-Charakter.

#### 2.1.1.3.1 Darstellung der Unternehmensstrategie

Nach einer Begrüßung und der Vorstellung der Agenda sollten Sie den Geschäftsführer die Unternehmensstrategie vorstellen lassen. Dafür reicht meistens eine halbe Stunde. Der Geschäftsführer kann dabei sowohl Ihrem Prozess Richtung als auch dem Team Rückenwind für die weitere Arbeit geben. Er ist Ihr Hauptkunde und deshalb macht es Sinn, den Tag mit einem Impulsvortrag von ihm zu beginnen. Sicher wird der Geschäftsführer 30 Minuten seiner kostbaren Zeit für diesen Zweck einbringen, denn es lohnt sich ja auch und insbesondere

für ihn, wenn die Personalabteilung genau das leistet, was er benötigt, um das Unternehmen zu seinen Zielen zu führen.

Während der Geschäftsführer spricht, sollten Sie auf Haftzetteln Ziele und strategische Maßnahmen mit einem schwarzen Edding vermerken (leserlich und in Stichworten). Sollte der Geschäftsführer eine Präsentation verwenden, können Sie sich diese vorher senden lassen und Ihre Haftzettel bereits vorbereiten. In diesem und dem nächsten Arbeitsschritt müssen Sie noch nicht so sehr unterscheiden zwischen Zielen und Maßnahmen, das erfolgt dann bei der Ausformulierung der HR-Strategie.

Am Ende des Vortrags können Sie dem Geschäftsführer zurückspeiegeln, was Sie verstanden haben. Dazu kleben Sie die Zettel auf eine vorbereitete Pinnwand. Auf diese sollten Sie die 2 Achsen, wie in der Abbildung »Elemente einer Strategie« in Kapitel 2.1.1.1 zu sehen, einzeichnen. Die Haftzettel bringen Sie wie folgt an:

- **Energieachse:** Je mehr Energie bei einer Maßnahme aufzubringen ist, weil sie mit hoher Priorität und deshalb meist arbeitsintensiv betrieben werden muss, desto höher hängt man die Haftzettel. Zu der jeweiligen Achsenhöhe bzw. Arbeitsintensität sollte der Geschäftsführer jeweils Auskunft geben.
- **Zeitachse:** Auf der Zeitachse positionieren Sie den jeweiligen Haftzettel auf dem Punkt, an dem eine Maßnahme abgeschlossen sein soll. Die Hauptziele, die am Ende des Planungszeitraums erreicht werden sollen, kleben Sie in einen Kasten rechts oben.

Ich arbeite bei meinen Moderationen mittlerweile mit Meta-Postern, also auf Din A0 ausgedruckte Folien. Das ist natürlich noch schicker als eine handbemalte Pinnwandbespannung.

An dieser Stelle des Workshops kann man sich beim Geschäftsführer herzlich bedanken und ihn verabschieden, denn die nächsten Arbeitsschritte erfolgen im HR-Team. Bei kleinen Unternehmen macht es erfahrungsgemäß Sinn, dass der Geschäftsführer und ggf. weitere Top Manager am kompletten Workshop teilnehmen. Sie können meist mehr über das HR Management berichten und beitragen als ggf. rein administrativ arbeitende Mitglieder des HR-Teams.

### 2.1.1.3.2 Erarbeiten der HR-Strategie mit Zielen und Maßnahmen

Als nächsten Arbeitsschritt überlegt man sich strategische HR-Ziele und -Maßnahmen, mit denen man die Unternehmensziele und -maßnahmen unterstützen kann. Hier 2 Beispiele in Stichworten: