

HR-Strategie: Von der Zufälligkeit hin zur Steuerung

Lorenz Stauffer, Sandra Kohler

Der oben angeführte Vergleich zeigt, wie wichtig es ist, ein angemessenes Ziel zu bestimmen, die Reise passend zu planen und sich regelmässig darüber in Kenntnis zu setzen, ob der eingeschlagene Weg noch stimmt oder ob Anpassungsbedarf in der Zielsetzung, der Reiseroute oder der Ausrüstung besteht.

Dreiecksbeziehung auf dem Prüfstand

Die Personalarbeit und damit auch die Rolle der Personalabteilung ist in Unternehmen, in der Literatur und an Kongressen ein Dauerthema. Personalabteilungen befinden sich in den Spannungsfeldern «Professionalisierung versus Kostensenkung», «Systematisches strukturiertes Vorgehen versus ad hoc Pragmatismus» und «Dienstleistungs- versus Steuerungsaufgabe». Dass die Personalarbeit in Unternehmen per Definition nicht nur durch die Personalabteilung, sondern primär durch Führungskräfte und Mitarbeitende wahrgenommen wird, macht eine zielgerich-

Personalarbeit geschieht häufig zufällig. Übertragen auf die Freizeit würde dies bedeuten, dass man seine Hochgebirgstour in Flipflops und Badehosen antritt und dabei trotz dichten Nebels einfach mal drauflos marschiert. Ganz so schlimm steht es um das Personalmanagement in Unternehmen glücklicherweise nicht.

tete, qualitativ angemessene und effiziente Umsetzung komplex.

Strategie bestimmt Prozesse, Prozesse bestimmen Struktur

Für Unternehmen jedweder Grösse (auch für KMU und insbesondere für Unternehmen mit spürbarem Fachkräftemangel bei den erfolgsentscheidenden Berufsgruppen) ist es essenziell, ausgehend vom Unternehmenszweck und der Unternehmensstrategie oder neudeutsch von den Business Requirements die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen an das Personalmanagement abzuleiten. Dazu können bewährte Instrumente wie Umfeldanalyse oder Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse in Bezug auf das Personalmanagement wertvolle Anhaltspunkte bieten. Sind die Handlungsoptionen und Handlungszwänge erst einmal erkannt und in Hauptstossrichtungen der Personalarbeit umformuliert, liegen die zu fokussierenden HR-Themen auf der Hand. Darauf aufbauend können strategische Massnahmen definiert, koordiniert,

auf einer Roadmap geplant und systematisch umgesetzt werden.

Repetitive administrative HR-Aufgaben wie Datenverwaltung, Rekrutierungsadministration oder Zeugniserstellung müssen zukünftig schneller, einfacher und primär IT-unterstützt umgesetzt werden. Die Personalabteilung liefert keinen Mehrwert für die Unternehmung, wenn sie ihre Ressourcen primär für diese Arbeiten einsetzt. Die beschränkten Ressourcen müssen vielmehr in die Beratung der Geschäftsleitung und Führungskräfte investiert werden. Hier liegt eine der Hauptherausforderungen für Unternehmen. Das «Was» einer HR-Strategie ist verhältnismässig emotionslos aus den Anforderungen an und in Unternehmen ableitbar. Das «Wie» lässt sich nicht ableiten. Die Rollen und Schnittstellen zwischen Linie, HR-Organisation und den Mitarbeitenden müssen geklärt und definiert werden.

Nicht zuletzt muss eine Unternehmung bei der Planung von strategischen Massnahmen wie auch bei der Organisation der Personalprozesse entscheiden, wie viel HR sie sich leisten will und kann. Entsprechend werden die strategischen Massnahmen umfangreicher oder schmäler ausfallen und die HR-Abteilung wird grösser oder kleiner in Abhängigkeit der Anforderungen, die von der Unternehmung gestellt werden. Dabei kann es durchaus sinnvoll sein, gewisse HR-Prozesse oder einzelne HR-Themen punktuell an Externe auszulagern. Dadurch können einerseits das neuste Know-how von Experten eingekauft und andererseits hohe Fixkosten eingespart werden. In den Themen, die inhouse erfüllt werden, sind die entsprechenden Kompetenzen zu entwickeln und aufzubauen.



Integration in den Budgetierungsprozess

Nun, gehen wir einmal davon aus, dass die HR-Strategie entwickelt ist, die Massnahmen in den relevanten Prozessen definiert sind und dass die HR-Organisation aufbauorganisatorisch und bezüglich der Fähigkeiten und Kompetenzen angemessen aufgestellt ist.

Wie sehen die nächsten Schritte aus? Der Kommunikation von HR-Strategie, Stossrichtungen und Massnahmen kommt entscheidende Bedeutung zu. Zumindest die Geschäftsleitung, die Führungskräfte und alle HR-Mitarbeitenden sollten verinnerlichen, in welche Richtung die Unternehmung mit aktuellen, potenziellen und ehemaligen Mitarbeitenden in Zukunft gehen will. Im Idealfall wird die HR-Strategie der gesamten Belegschaft zugänglich gemacht und deren Umsetzung im Alltag mit den einzelnen Abteilungen diskutiert.

Wenn die geplanten Weiterentwicklungen im Personalbereich über längere Frist wirkungsvoll und erfolgreich sein sollen, sind Navigationssysteme von grosser Bedeutung. Dabei muss festgelegt werden, woran die erfolgreiche Erreichung der strategischen HR-Ziele erkannt werden kann (Messkriterium), wie hoch der Zielwert ist und per wann er erreicht werden soll. Ist es beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit, die Fluktuationsrate oder sind es übergeordnete Ziele wie Umsatz oder Gewinn? Wichtig ist, dass Ziele und Zielwerte für die HR-Strategie definiert werden. Es reicht nicht aus, eine strategische Massnahme «Führungsentwicklung» zu definieren.

Ziele und Zielwerte können neu aufgebaut werden. Oftmals stehen die relevanten Daten jedoch bereits zur Verfügung, müssen allerdings noch systematisch ausgewertet werden. Diese Daten werden vielfach nicht genutzt oder auch bei ungenügender Zielerreichung nicht als Anlass zur Ableitung von Massnahmen genommen. Im Ergebnis resultieren umfangreiche Zahlencockpits, welche zu Kennzahlenfriedhöfen verkommen. Falls die diversen Daten aus Kostenrechnungen, Mitarbeiterbefragungen, Personalmutationen, Absenzenerfassung, Leistungs- oder Vorgesetztenbeurteilungen bereits die gewünschten Informationen enthalten, sollte es ein Leichtes sein, diese explizit mit der HR-Strategie zu verknüpfen und deren Effektivität daran zu messen und zu beurteilen.

Solche Rückmeldungen sind für die Navigation eines Unternehmens essenziell. Ohne Rückmeldungen ist Lernen und damit eine (Weiter-)Entwicklung nicht möglich. In anderen Bereichen wie beispielsweise den Finanzen oder im Verkauf hat sich die Verknüpfung von Daten mit dem Erfolg der Arbeit diskussionslos etabliert. Im Personalbereich fehlt häufig die übergeordnete Verknüpfung von Arbeit und strategischer Zielerreichung. Hier besteht grosser Nachholbedarf.

Da Führungskräfte im Umgang mit jährlicher Budgetierung, Kommentierung von Kennzahlen und Umsetzung von Steuerungsmassnahmen vertraut sind, bietet sich die jährliche «Budgetierung» der Personalziele ebenfalls an. Wenn beispielsweise zum Zeitpunkt x eine Mitarbeiterzufriedenheit von 75/100 erreicht und diese als zu tief eingestuft wurde, kann für die nächste Periode eine Mitarbeiterzufriedenheit 80/100 angestrebt werden. Falls diese erreicht wird, sind keine weiteren Massnahmen und auch keine Kommentierung erforderlich; andernfalls schon.

Eine solche Budgetierung verlagert die Verantwortung für jene Themen, welche in der Linie liegen, auch dorthin und somit ist es nicht mehr die HR-Organisation, die krampfhaft ein Ziel erreichen will und nicht kann, weil ihr die Weisungsbefugnisse gegenüber den Mitarbeitenden in der Linie fehlen. HR rutscht damit automatisch in die Berater- und Unterstützerrolle, da die Linie früher oder später bei HR anknöpfen wird.

Fazit

HR-Strategieentwicklung, -umsetzung und -controlling sind als wiederkehrende Arbeitsschritte in die jährliche Planung aufzunehmen und in etablierte Analyse-, Leistungs- und Budgetprozesse zu integrieren. Dadurch wird die Auseinandersetzung mit strategischen HR-Themen zur Alltagsaufgabe, die Ziele sind stets präsent und die operativen Tätigkeiten können mit den übergeordneten Zielen von HR und der Unternehmung in Verbindung gebracht werden. Damit werden die Sinnhaftigkeit und der Mehrwert der HR-Arbeit für die Unternehmung wie auch für die Mitarbeitenden der HR-Organisation transparent, was nicht zuletzt die Motivation der HR-Mitarbeitenden steigert. Mit angemessenen Navigationssystemen erkennt die Unternehmung stets, wo sie in Bezug auf ihre Personalarbeit steht und kann jederzeit steuernd Einfluss nehmen – sei dies durch Beschleunigung, Richtungswechsel oder Entschleunigung in bestimmten Themen. Zufällige Handlungen in der Personalarbeit gehören so der Vergangenheit an. ■