

# Strategisches Personalmanagement

Vortrag auf dem KGSt-Forum 2002  
Stuttgart, 25.9.2002

Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer

## 7 Schritte zur Entwicklung strategischer Ziele

Leitbild, Grundorientierungen, Menschenbild

Bestandsaufnahme

Herausforderungen, Chancen, Risiken

Was wollen wir (für unsere Kunden  
im Rahmen der PE) erreichen?

Was müssen wir dazu tun?  
(Welches Produktspektrum müssen wir entwickeln?)

Wie müssen wir es tun?  
(Welche Prozesse und Strukturen...)

Welche Ressourcen müssen wir einsetzen?

KGSt-Bericht 1/2002, S. 37

## Handlungsfelder des Personalmanagements

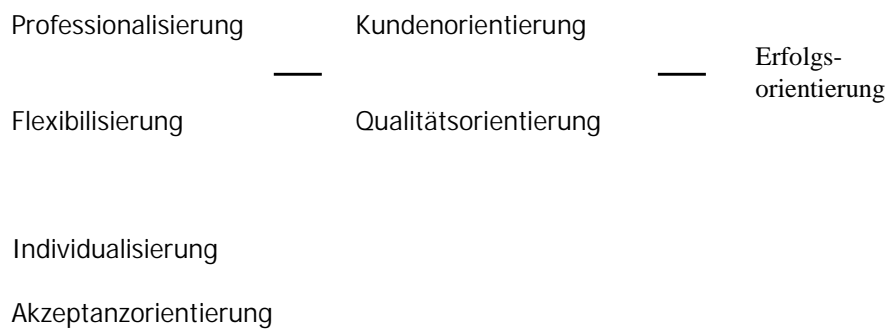
- Gestaltung der personellen Rahmenbedingungen
- Personalbedarfsplanung
- Personalgewinnung
- Personalauswahl
- Personaleinsatz
- Personalfreisetzung
- Personalentwicklung
- Personalführung
- Personalkostenmanagement

KGSt 1/2002, S. 10



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGSt-Forum

## Grundorientierungen



KGSt-Bericht 1/2002  
Scholz, 2000, S. 65



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGSt-Forum

## Menschenbilder nach McGregor

### Theorie X

- Abneigung gegen Arbeit
- Zwang, Kontrolle
- Verantwortung vermeiden  
Streben nach Sicherheit

### Theorie Y

- Arbeit natürlich wie Spielen und Schlafen
- Eigeninitiative, Selbstverpflichtung, Selbstkontrolle
- Bedürfnis nach Selbstverwirklichung
- Suche nach Verantwortung
- Weit gestreutes Kreativitätspotential
- nur teilweise genutzt

McGregor 1960  
Scholz 2000, S.120



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

## Mensch und Arbeit

Was bedeutet Arbeit für den Menschen?

- Lebensunterhaltserwerb
- Zeitvertreib
- Aufgabe/Herausforderung/Selbstverwirklichung
- Anerkennung individueller Leistung
- Möglichkeit zur Zusammenarbeit, soziale Integration
- Soziale Anerkennung



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

## Personalstrategien

- MA als austauschbare Funktionsträger
- MA als Untergebene
- MA als Mit-Arbeiter
- MA als Individualisten

Rumpf 1997



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

## Personalstrategien

- Tayloristisch (Theorie X)
  - Integrativ (Theorie Y)  
Arbeit wird i.S. einer Ausweitung des  
Handlungsspielraums für die MA strukturiert
- 
- Anreizstrategie ("Fairer Lohn für faire Arbeit")
  - Investitionsstrategie (Investition in Entwicklung und Bindung, ohne Partizipationschancen)
  - Involvementstrategie (Partizipation, Bindung, Commitment)

Elšik 1992



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

## Rolle Personal

- Produktionsfaktor / Ressource / Instrument
- Enabler / Erfolgsfaktor
- Ideengeber / Mitgestalter

## Personalstrategien

1. Verwirklichungshemmnisse beseitigen
2. Chancen zur Übernahme von Verantwortung einräumen
3. Vertrauen, dass die Menschen das, was sie gerne tun, von sich aus tun
  - Vertrauen, dass Gestaltung wirkt

Disziplin abfordernde Ordnungsgehalte  
mit hoher Eigenaktivität verbinden

Klages, Der blockierte Mensch, 2002

## Strategisches Personalmanagement

- hat personalpolitische Maßnahmen für die Strategieumsetzung bereitzustellen
- und Potentiale zu schaffen, die die Initiierung neuer strategischer Orientierungen fördern

Ridder, 2000, 46



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

## Personalstrategie / Unternehmensstrategie

1. Voneinander unabhängig
2. PS folgt US (derivativ)
3. US folgt PS (Ausrichtung an der existierenden Personalausstattung)
4. PS Teil von US (wie andere funktionale Teilstrategien)

Scholz, 2000, S. 91 ff.



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

# Personalmanagement und strategische Unternehmensplanung

1. Strategieimplementierung  
("Personal folgt Strategie")  
Personalfunktion soll vorab formulierte Unternehmensstrategie unterstützen bzw. absichern (reaktiv/derivativ)
2. Strategieformulierung
  - Gleichberechtigung mit anderen Funktionsbereichen
  - Wenn Personal strateg. Erfolgsfaktor:  
Ausgangsstellung bei Strategiefindung

Elsik 1992



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

# Einbeziehung in Strategieformulierung

1. Informationen: personalwirtschaftliche Analyse
  - Interpretation von Entwicklungen in der externen Umwelt
  - interne Stärken / Schwächen-Analyse
2. Personen
  - Personalfachleute
  - Mitarbeiter ? (deliberative, innere Demokratie)

Elsik 1992



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

## Personalmanagement als unternehmerische Funktion

- Personalpolitische Bewertung allg. Entwicklungen -

Wunderer / Dick  
(Umfeld 2010)

- Wirtschaft (Globalisierung, Virtualisierung)
- Politik / Gesetzgebung (Arbeitsmarkt-, Bildungs-, Sozialpolitik)
- Gesellschaftliche Werte (Sinnsuche, Work-Life-Balance)
- Demographie (Ausländische, ältere, weibliche AN)

Drumm  
(Szenarioprognosen)

- Die Welt der Arbeit
- Wertewandel
- Gesellschaft und Familie
- Die Welt der Ausbildung



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

## Strategisches Personalmanagement (Strategisch = an Zielen ausgerichtet)

Allgemeine Verwaltungsziele

- Gesetzlicher Auftrag (Fachlichkeit)
- Effizienzorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Dienstleistungsorientierung
- Qualitäts- und Lernorientierung
- Bürgereinbeziehung
- Gemeinwohl / Lebensqualität

Verwaltungsbezogene Entwicklungen

- Europäisierung
- Finanzknappheit
- "Modernisierte" VerwMA
- Electronic Government
- Intelligente Wissensverwaltung
- Lokale Demokratie
- Local Governance



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

## Personalwirtschaftliche Analyse (Intern)

- Umsatz und Nettoerlöse pro MA
- Rekrutierung, Training
- Gesetzl. / Tarfkosten

Kosten

- Komplexität
- Kompetenz, Spezialisierung
- Motivation
- Management

Fähigkeit,  
effektiv zu  
operieren

Fähigkeit  
zur  
Erreichung  
strateg. Ziele

- nicht entwickeltes Potential
- Anpassungsfähigkeit
- Wettbewerbsfähigkeit

Fähigkeit zum  
Eintritt in neue  
Geschäftstätig-  
keiten und zur  
Änderung von  
Abläufen

EIŠik 1992



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGSt-Forum

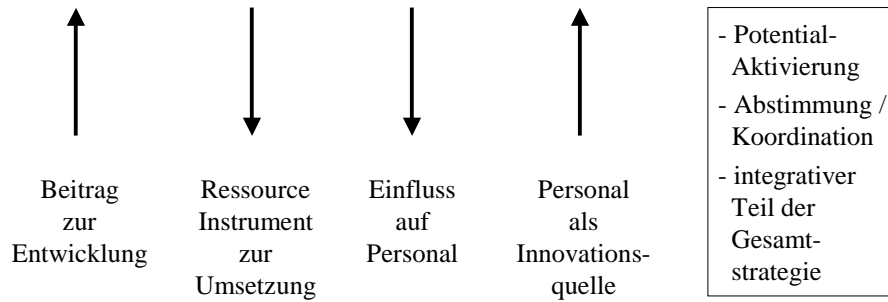
## Einbeziehung von Personen in Strategieformulierung

- Wie entstehen Strategien ?  
(intendiert/emergent)
- Strategiefähigkeit der Mitarbeiter  
ausbilden/trainieren
- Strategiekontrakt  
(Kommunikation, Dialogorientierung,  
Prozeduralisierung)



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGSt-Forum

## Gesamtstrategie



## Strategisches Personalmanagement



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

## Strategisches Personalmanagement

- Zukunftsorientiert (ziel- bzw. wirkungsorientiert)
- Ganzheitlich (intern/extern)
- Von vorneherein (pro-aktiv)
- Koordiniert (andere Funktionen)
- Wechselbezüglich (Gesamtstrategie)



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

## Personalfunktion der Zukunft

Die Personalfunktion wird als Gemeinkosten generierende Abteilung nicht mehr akzeptiert.

Sie muss sich wie eine selbständige Geschäftseinheit aufstellen, d.h. einige DL und Produkte auslagern, neue Fähigkeiten verkörpern, und sich auf Aktivitäten fokussieren, mit denen sie das Gesamtunternehmen unterstützt, indem sie teilweise strategische Entscheidungsprozesse mitgestaltet und mitverantwortet.

Mayer, Controlling 8-9/2002



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

## Personalfunktion der Zukunft

### "Wertschöpfungs-Center Personal"

- Marktfähigkeit der personalwirtschaftlichen Leistungen
- Strategischer Partner für Unternehmensleitung
- Professioneller Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente
- Mitarbeiterbetreuer und –berater
- Begleitung von Veränderungsprozessen (Change Agent)

Wunderer, Mayer, Wenzel 2002



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

## Wie kann der Beitrag der Personalfunktion transparent, messbar, kommunizierbar und vergleichbar gemacht werden ?

### Finanzielle Perspektive

- Beschaffungskosten
- Fluktuationskosten
- Fortbildungskosten

### Prozessperspektive

- Beschaffungsdauer
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Schulungstage

### Kundenperspektive

Kunden:

- Bewerber
- Mitarbeiter
- Unternehmen

### Potenzialperspektive

- Personalstruktur
- Personalentwicklungsmodelle
- Krankenstand, Abwesenheit

KPMG, 2002



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

## Wirkungen der PE-Maßnahmen

- Arbeitsproduktivität erhöht
- Kostenbewusstsein verbessert
- Dienstleistungsqualität gestiegen
- Leistungsbereitschaft erhöht
- Kunden-/Bürgerorientierung verbessert
- Fortbildungsbereitschaft, Vorschlagswesen, Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, zum Vergleich, zur Evaluation, etc.

Nds. Mdl, März 2002



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

## Strategische Instrumente der Personalfunktion

- Ziel- und Herausforderungsanalyse  
(Bewertung unter personalpolitischen Aspekten)
- Personalpotentialanalyse (als Beitrag/Voraussetzung zur Gesamtstrategieentwicklung)
- Personalgestaltungsmaßnahmen  
(Gestaltung einzelner Handlungsfelder im Lichte der strategischen Gesamtziele)
- Personalauswirkungsanalyse  
(Auswirkungen der Gesamtstrategie, z.B. Dezentralisierung, Kundenorientierung, Technischeinführung, Personalbeurteilung, Anreizstrategien)
- Effektivitäts- oder Wertschöpfungsbeitragsanalyse  
(Nutzen der Personalfunktion für Gesamtstrategie)



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum

### Strategisches Management der Personalfunktion

(eigene Arbeit in den Handlungsfeldern)

- im Lichte der strategischen Ziele  
(vertikale Integration)
- Abstimmung der Handlungsfelder  
(horizontale Integration)

### Strategische Rolle der Personalfunktion im Rahmen der Gesamtorganisation

(der Gesamtstrategie)

- ggü. Leitung
- ggü. Personal
- ggü. Kämmerer, u.a. Orga Einheiten
- Zusammenarbeit der verschiedenen Personalfunktionen



Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer  
KGST-Forum