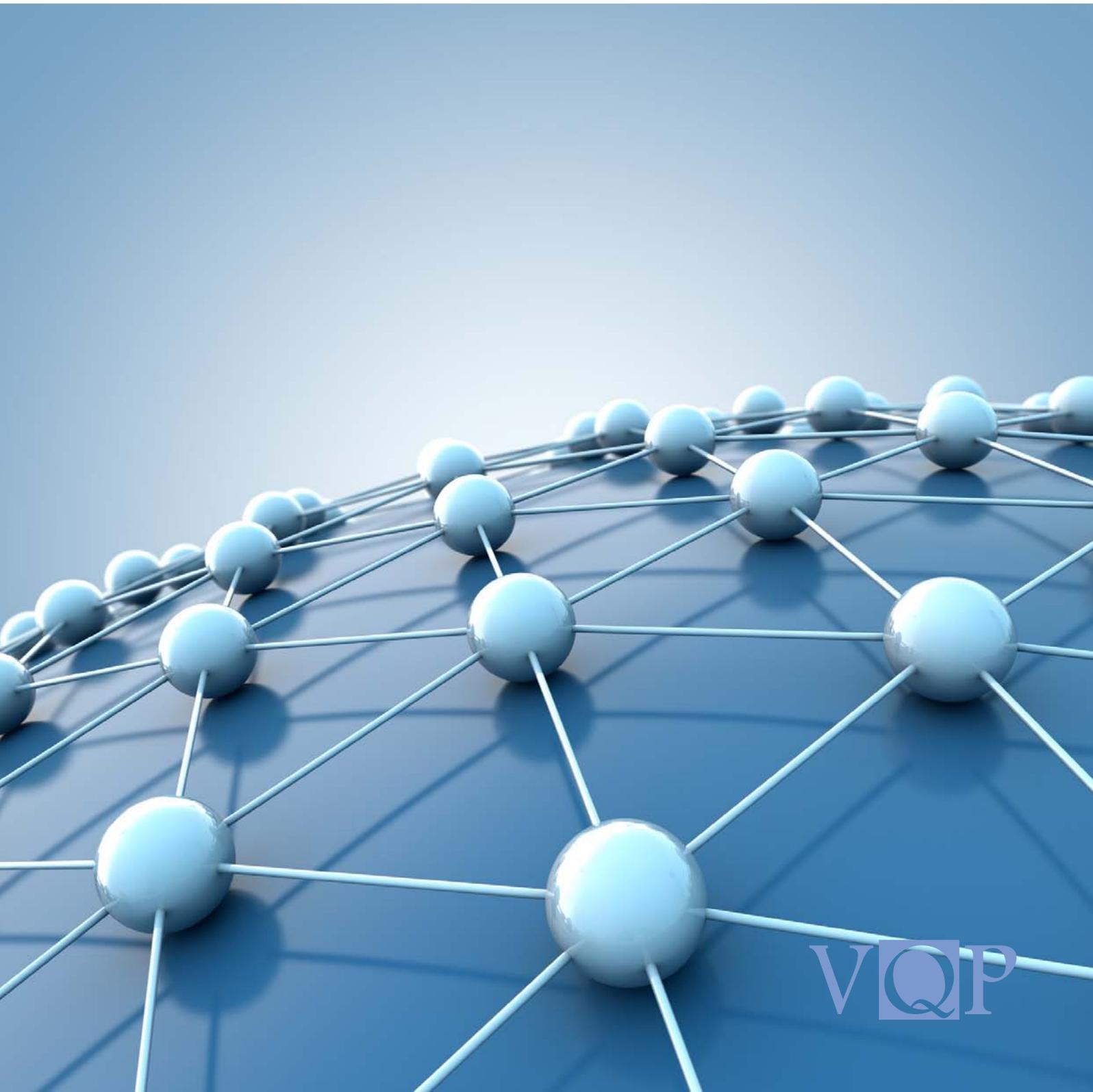


Human Resources Consulting Review 2012

Herausgeber: Prof. Dr. Jens Nachtwei & Charlotte von Bernstorff



VQP

Herausforderung Strategisches Human Resource Management

Ute Nitschke¹

¹⁾ IUNworld – International University Network

SCHLÜSSELWÖRTER: Strategisches Human Resource Management, Unternehmensstrategie, HRM-Architektur

KURZFASSUNG: In vielen Unternehmen wird angestrebt, das Human Resource Management (HRM) so zu gestalten, dass es mit der Unternehmensstrategie korrespondiert. Dies kann jedoch nicht immer erfolgreich umgesetzt werden. Denn entgegen der verstärkten Forderung eines strategischen HRM (SHRM), sowohl durch Fachkreise von Praktikern als auch von wissenschaftlicher Seite, nahm die Bedeutung der HRM-Bereiche bei strategischen Aktivitäten und Entscheidungen, nach zunächst steigenden Tendenzen im Jahr 2010, wieder ab. In diesem Beitrag werden zentrale Aspekte aufgezeigt, durch die die effektive Etablierung eines SHRM in Organisationen sichergestellt werden kann, um diesem negativen Trend entgegenzuwirken.

1. Bedeutung des (S)HRM für den Unternehmenserfolg

Die große Bedeutung der Ressource „Mitarbeiter“ (besonders von strategisch wichtigen Mitarbeitergruppen) für den Unternehmenserfolg, wird vor dem Hintergrund aktueller Trends (demografische Entwicklung, zunehmend wissensbasierter Wettbewerb etc.) in vielen Unternehmen betont.

Wissenschaftliche Studien konnten zudem durch empirische Untersuchungen belegen, dass das strategische Human Resource Management (SHRM) einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet (Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009). In der Folge steigt die Erwartungshaltung an Personalbereiche, das HRM strategisch zu gestalten. Zudem gehört die strategische Arbeit auch zunehmend zum Selbstverständnis der Akteure in den Personalberei-

chen. In diesem Überblicksartikel wird aufgezeigt, wie die Anbindung des HRM an die strategischen Ziele eines Unternehmens sichergestellt werden kann, um so durch den Einsatz von Personalmanagementinstrumenten die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu erhöhen.

2. Zentrale Fragestellungen und Aspekte des strategischen Human Resource Managements

Bei der strategischen Gestaltung des HRM sind neben den „klassischen“ Arbeitsbereichen wie z. B. Personalauswahl oder Personalentwicklung vor allem prozessuale Aspekte von Bedeutung: Wie wird sichergestellt, dass strategische Entscheidungen in die Personalarbeit integriert und umgesetzt werden? Dafür ist eine *enge Vernetzung des HRM-Bereiches sowohl mit der Unternehmensleitung als auch mit den Fachbereichen notwendig*.

Damit der HRM-Bereich dazu beitragen kann, dass das Unternehmen seine strategischen Ziele erreicht, ist *die Planung des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs* eine wichtige Voraussetzung. Dafür ist die Auseinandersetzung mit folgenden Fragestellungen notwendig:

- Welche Mitarbeitergruppen werden vor dem Hintergrund der strategischen Ziele in welchem Umfang benötigt?
- Wie ist die interne und externe Verfügbarkeit der benötigten Mitarbeitergruppen?

Den Mitarbeitergruppen, die eine hohe strategische Bedeutsamkeit haben und in geringem Maß am internen oder externen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, muss bei der folgenden Maßnahmenplanung besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden (Lepak & Snell, 1999; Huselid & Becker, 2011).

Auf der Grundlage der differen-

Herausforderung Strategisches Human Resource Management

zierten Personalplanung können „zielgruppenspezifische“ HRM-Programme und -prozesse für die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen unter Berücksichtigung der jeweiligen Notwendigkeiten und Bedingungen entwickelt werden.

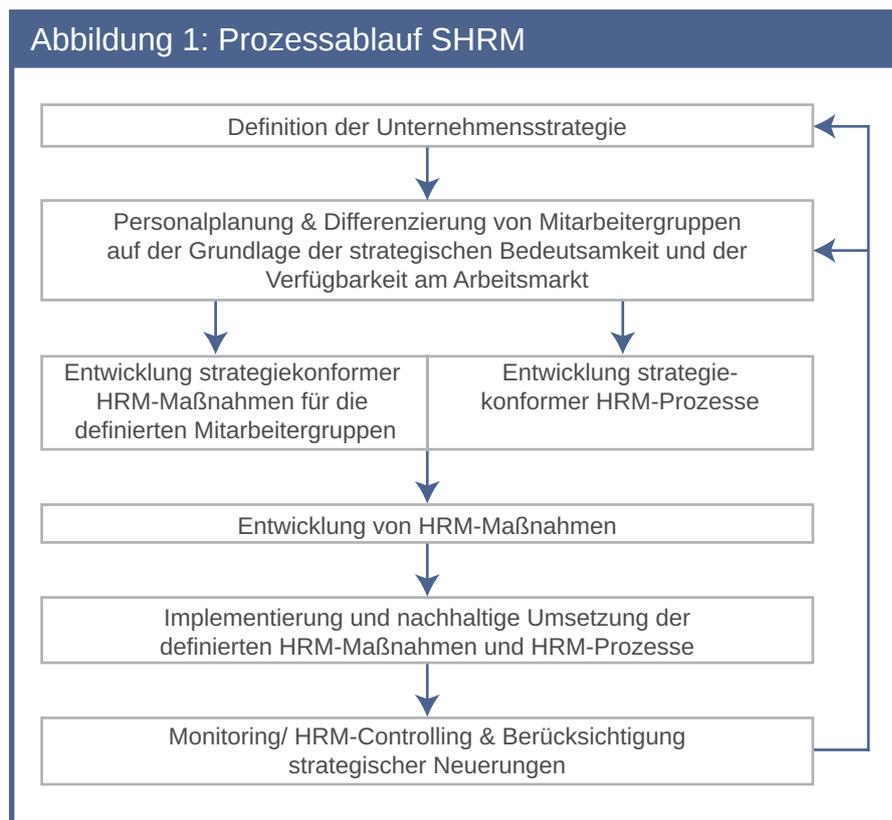
Um nachvollziehen zu können, ob mit den aufgesetzten Prozessen und etablierten Maßnahmen auch tatsächlich die strategischen Ziele erreicht werden konnten, ist die Konzeption eines HRM-Kennzahlensystems und ein fortlaufendes HRM-Monitoring notwendig (Huselid & Becker, 2005).

Untersuchungen zu strategischen HRM-Konzepten von Unternehmen haben gezeigt, dass diese in vielen Fällen zwar vorliegen, aber nicht im Unternehmen umgesetzt werden konnten und somit „Lippenbekenntnisse“ blieben (Gratton & Truss, 2003). Effektives SHRM muss sich entsprechend durch *hohe und nachhaltige Umsetzungsstärke* auszeichnen.

Die zuvor genannten Punkte lassen sich in einem Prozessablauf strategischer Personalarbeit zusammenfassen (siehe Abb. 1).

3. Entwicklung einer unternehmensspezifischen HRM-Architektur

Durch die differenzierte Betrachtung der gesamten Mitarbeiterschaft kann sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitergruppen, besonders die strategisch bedeutsamen, dem Unternehmen in ausreichendem Maß und zum benötigten Zeitpunkt zur Verfügung stehen. Eine solche segmentierende Herangehensweise ermöglicht es zu-



dem, neben der übergeordneten Unternehmensstrategie auch Geschäfts-, Funktionsbereichs- und Regionalstrategien in das HRM zu integrieren. Auf diesem Weg entsteht ein HRM-Gesamtsystem, eine sogenannte unternehmensspezifische „HRM-Architektur“.

Diese HRM-Architektur umfasst die auf die einzelnen Zielgruppen abgestimmten HRM-Programme und -Prozesse. Diese Programme und Prozesse müssen zum einen eine Passung zur Unternehmens-, Geschäftsbereichs-, Funktions- oder Regionalstrategie haben, zum anderen müssen die aufgesetzten Maßnahmen untereinander kohärent sein. So sollten z.B. interne und externe Auswahlentscheidungen für bestimmte Mitarbeitergruppen auf der Grundlage der gleichen strategisch abgeleiteten Kompe-

tenzprofile getroffen werden. Diese strategischen Kompetenzprofile sollten zudem die Grundlage für Personalbeurteilungsprozesse bilden und für die Festlegung variabler Gehaltsbestandteile relevant sein.

Die in Abbildung 2 dargestellten zielgruppenspezifischen HRM-Maßnahmen und -Prozesse beziehen sich vor allem auf die „klassischen“ Aufgabenfelder des HRM (Personalauswahl, Personalentwicklung etc.). Um als strategischer Partner im Unternehmen agieren zu können, müssen HRM-Bereiche jedoch verstärkt auch notwendige neue Themenbereiche kompetent abdecken können. Hierzu zählen insbesondere folgende Themen- und Aufgabenbereiche: Change Management und Begleitung von Transformationsprozessen und da-

Herausforderung Strategisches Human Resource Management

mit einhergehend Fragen der Kulturentwicklung in Unternehmen, die Gestaltung und Sicherstellung organisationaler Lernprozesse, Fragen der strukturellen Gestaltung von Organisationen und gesellschaftliche Veränderungen wie die demografische Entwicklung oder die von Mitarbeitern verstärkt gestellte Forderung nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance.

Vor dem Hintergrund der komplexen Probleme, mit denen sich Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaftswelt konfrontiert sehen, z.B. dem Aufbau einer umfassenden HRM-Architektur, ist in der Management-Literatur ein Trend zu „Best practice“-Lösungen erkennbar, die sich an der Herangehensweise besonders erfolgreicher Unternehmen orientieren. Theoretische Überlegungen und empirische Befunde sprechen jedoch gegen diese vereinfachende „one size fits all“-Vorgehensweise. Vielmehr ist es erforderlich, für die jeweilige Unternehmenssituation passende Lö-

sungen zu entwickeln. Wenn diese Passung hergestellt werden kann, gibt es dann für ein Unternehmen nicht nur eine mögliche HRM-Architektur, die einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann.

Vielmehr können sich bei gegebener Passung zur Unternehmenssituation und zur Unternehmensstrategie unterschiedliche HRM-Systeme bzw. HRM-Architekturen gleich effektiv auf den Unternehmenserfolg auswirken (Alcazar, Fernandez & Gardey, 2005).

4. Etablierung als strategischer Partner

Die Personalbereiche in Unternehmen haben sich in den letzten Jahrzehnten, aus einer zunächst stark administrativen Rolle heraus, hin zu aktiveren, stärker an den Geschäftsbedürfnissen ausgerichteten Unternehmensbereichen entwickelt. Dies ist an dem in vielen Unternehmen proklamierten „HR-Business-Partner-Modell“ erkennbar. Die Etablierung als strategi-

scher Partner und Akteur scheint in vielen Fällen jedoch noch nicht vollständig gelungen (Capgemini Consulting, 2011). Um diese zu erreichen, ist auf Unternehmensseite notwendig, HRM-Angelegenheiten auf oberster Managementebene anzusiedeln und ihnen die entsprechende Bedeutung beizumessen. Um diese Einsicht in Unternehmen durchzusetzen, sollten HRM-Bereiche durch qualitativ hochwertige Arbeit und einen im Unternehmen wahrnehmbaren Beitrag bei der Lösung organisationaler Problemstellungen „Überzeugungsarbeit“ leisten.

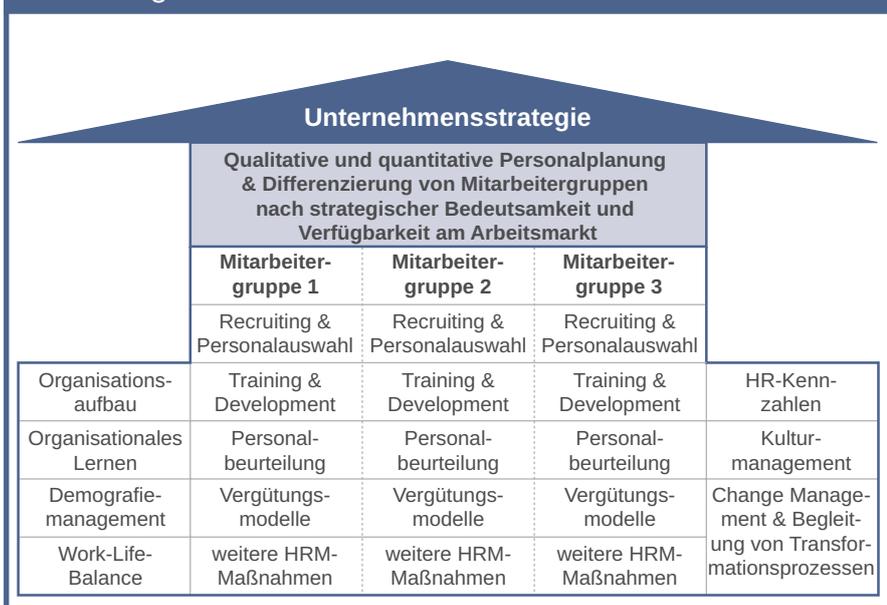
Innerhalb der HRM-Bereiche sollte daran gearbeitet werden, das strategische Selbstverständnis im Rahmen von HRM-internen Change Management- und Kulturveränderungsprozessen noch weiter zu entwickeln und bei den Akteuren in den Personalbereichen noch stärker zu verankern.

Für eine erfolgreiche strategische Arbeit müssen HRM-Bereiche personell quantitativ ausreichend ausgestattet sein und die dort tätigen Mitarbeiter über die benötigten Kompetenzen verfügen. Darauf sollte die Personalauswahl und -entwicklung in den HRM-Abteilungen abgestimmt werden.

5. Umsetzungsempfehlungen für effektives SHRM

SHRM ist komplex und vielschichtig und aus diesem Grund kein leichtes Unterfangen. Wenn es Unternehmen jedoch gelingt, die Herausforderung zu meistern, effektive HRM-Architekturen aufzubauen, können diese einen entscheidenden

Abbildung 2: Aufbau einer HRM-Architektur



Herausforderung Strategisches Human Resource Management

Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Zur Unterstützung beim Aufbau eines erfolgreichen SHRM sind hier abschließend einige Handlungsempfehlungen zusammengefasst:

- ▶ Keine HRM-Maßnahmen als Selbstzweck einsetzen, sondern alle Maßnahmen und Instrumente konsequent an den Anforderungen „des Business“ ausrichten
- ▶ Qualitativ hochwertige Personalplanungsprozesse etablieren
- ▶ Enge Vernetzung des HRM-Bereichs durch kontinuierlichen Dialog mit Geschäfts- und Funktionsbereichen im Unternehmen sicher stellen, um
 - fortlaufend den Überblick über die HRM-relevanten und strategischen Anforderungen im Unternehmen zu erhalten und darauf reagieren zu können
 - den HRM-Bereich in den Geschäfts- und Funktionsbereichen als akzeptierten Partner zu etablieren
- ▶ HRM-Kennzahlen und regelmäßige Monitoring-Prozesse definieren
- ▶ Für unterschiedliche Mitarbeitergruppen strategiekonforme HRM-Konzepte und -Prozesse entwickeln
- ▶ Erarbeitung einer Vision für den Bereich HRM sowie einer HRM-Strategie und deren kontinuierliche Weiterentwicklung
- ▶ Sehr gute Aus- und fortlaufende Weiterbildung der Mitarbeiter im HRM-Bereich
- ▶ Durchführung von „Kompetenzassessments“ zur Feststellung benötigter und vorhandener Kompetenzen im HRM-Bereich
- ▶ Sicherstellung des Commitments des Top-Managements zu HRM-Themen
- ▶ Unternehmenskulturelle Aspekte bei der Entwicklung von Systemen und Prozessen berücksichtigen
- ▶ Proaktive und systematische Herangehensweise verfolgen, ohne vorschnellen Aktivismus

6. Literatur

- Alcazar, F. M., Fernandez, P. M. & Gardey, G. S. (2005). Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success. *Management Review*, 16, 213-241.
- Cappgemini Consulting HR-Barometer 2011 – Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit: Organisationsdesign und -entwicklung: Zugriff am 18.06.2012 <http://www.de.cappgemini.com/insights/publikationen/hr-barometer-2011>
- Gratton, L. & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resource policies into action. *Academy of Management Executive*, 17, 74-86.
- Huselid, M. A. & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37, 421-428.
- Huselid, M. A. & Becker, B. E. (2005). *The workforce scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: towards a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel psychology*, 58, 409-446.

7. Über die Autorin

- Personalleiterin des International University Network seit 2009
- Dozentin für Wirtschaftspsychologie an Privatuniversität Schloss Seeburg
- Stationen in Personalberatungen sowie HR-Position in Industrie
- Studium der Pädagogik und Psychologie an LMU München
- weitere Informationen: [Xing-Profil](#)

Interview: »Strategisches Human Resource Management«

Interview mit Ute Nitschke (IUNworld - International University Network)

Frau Nitschke, erläutern Sie uns bitte kurz, in welcher Branche Sie tätig sind und welche Position Sie bekleiden?

Ich arbeite im Bildungs- und Hochschulwesen und bin Leiterin des Bereichs HRM und Organizational Development bei IUNworld, einem Hochschulverbund, der drei Hochschulen und einen Weiterbildungsanbieter betreibt.

Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Bereich?

Ich bin seit acht Jahren im Personalwesen tätig und seit ca. vier Jahren in der jetzigen Position.

Geben Sie uns bitte ein paar kurze Eckdaten zu Ihrem beruflichen Werdegang?

Vor meiner jetzigen Tätigkeit habe ich im Bereich Personalberatung mit den Schwerpunkten Recruiting, Executive Search sowie Management Diagnostik gearbeitet.

Wie sind Sie auf das Thema aufmerksam geworden? Wie kam es, dass Sie sich mit dem Thema SHRM auseinandergesetzt haben?

Auf das Thema SHRM bin ich vor allem durch meine praktische Tätigkeit gekommen. Personalplanung, strategische Personalentwicklung, Entwicklung neuer und strategiekonformer Organisationsstrukturen etc. sind wichtige Themen in einem

jugen und wachsenden Unternehmen, wie das, in dem ich arbeite. Zudem bin ich auch als Dozentin an unseren Hochschulen tätig und habe mich wissenschaftlich mit dem Thema SHRM beschäftigt.

Was genau ist strategisches HRM?

Das ist in zwei Sätzen nicht leicht zu beantworten. Die zentrale Fragestellung ist: Wie richte ich Personalprozesse- und Instrumente aus, damit sie passend zur Unternehmensstrategie sind.

Welchen Unterschied gibt es zwischen dem Modell des HR Business Partner und dem SHRM?

Das SHRM ist ein übergeordneter Begriff für die Herangehensweise im Personalwesen. Wenn vom HR Business Partner gesprochen wird, sind oft handelnde Personen gemeint. Zwischen dem HR Business Partner Konzept von Dave Ulrich und dem SHRM gibt es jedoch auch viele Ähnlichkeiten. Ich sehe im SHRM-Konzept ein noch stärker unternehmensübergreifendes Konzept mit explizitem Fokus auf die Ziele eines Unternehmens und die Ableitung der dazu passenden Personalmaßnahmen.

Welche Kompetenzen benötigen Mitarbeiter um SHRM umzusetzen?

Für die erfolgreiche Umsetzung von

SHRM müssen Mitarbeiter neben dem klassischen HR-Know-how, wie z.B. Instrumente der Personalauswahl und -entwicklung, weitere Kompetenzen entwickeln. Wichtig ist die Fähigkeit, unternehmerische bzw. strategische Fragestellungen in personalwirtschaftliche Fragestellungen umwandeln zu können und die entsprechenden Maßnahmen abzuleiten. Zudem ist es notwendig, dass HR-Mitarbeiter neue Handlungsfelder abdecken können, wie beispielsweise die Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen oder Fragestellungen des organisationalen Lernens.

Was ist aus Ihrer Sicht der wichtigste „neue“ Baustein eines SHRM im Gegensatz zum bisherigen Modell des HRM?

Nach meiner Einschätzung ist es der übergreifende Blick auf das ganze Unternehmen und die Vorstellung, dass die HRM-Bereiche in Organisationen einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Dadurch ist es für die Personalbereiche notwendig, sich aus einer eher administrativen Rolle in eine aktive Rolle als strategischer Partner zu entwickeln.

Frau Nitschke, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.

■