

Thomas von Beyer-Stiepani, Christian Oswald (Hg.)



Chefsache Human Resources

Die richtigen Mitarbeiter finden,
entwickeln und binden im
Fokus der Unternehmensstrategie

Thomas von Beyer-Stiepani, Christian Oswald (Hg.)

Chefsache Human Resources

**Die richtigen Mitarbeiter finden,
entwickeln und binden im
Fokus der Unternehmensstrategie**



© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Bielefeld 2015

Gesamtherstellung:
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
wbv.de

Umschlagabbildung:
Victor Metelskiy /Shutterstock.com

Bestellnummer: 6004488
ISBN (Print): 978-3-7639-5629-6
ISBN (E-Book): 978-3-7639-5630-2

Printed in Germany

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Daten und Anmerkungen wurden sorgfältig recherchiert und erstellt. Für ihre Richtigkeit und Vollständigkeit wird jedoch keine Gewähr übernommen.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Inhalt

Vorwort	7
1 Einführung	9
1.1 Einordnung der Thematik in den unternehmerischen Gesamtzusammenhang <i>Thomas von Beyer-Stiepani</i>	9
1.2 Anspruch und Aufbau dieses Handbuches <i>Thomas von Beyer-Stiepani/Christian Oswald</i>	15
2 VECTIS-Managementmodell – ein prozessorientierter Ansatz zur Bedeutung und konzeptionellen Unterstützung des HRM in mittelständischen Unternehmen <i>Thomas von Beyer-Stiepani</i>	19
2.1 Theoretischer Hintergrund und Ansatz	19
2.2 Das VECTIS-Managementmodell und seine konzeptionelle Umsetzung in die Praxis	25
2.2.1 Begriffliche Abgrenzung: Theorie, Modelle, Konzepte und Praxis	25
2.2.2 Das VECTIS-Managementmodell	27
2.2.3 Prozessorientiertes Umsetzungskonzept	32
2.3 Zusammenfassung und abgeleitete Fragestellungen	37
3 VECTIS-HR-Benchmark-Studie <i>Christian Oswald</i>	39
3.1 Studiendesign und Zusammensetzung der Stichprobe	39
3.2 Auswertung und Interpretation der Daten	43
3.2.1 Unternehmenserfolg	43
3.2.2 Studienergebnisse nach Handlungsfeldern	47
3.2.2.1 Handlungsfeld „Strategie und Organisation“	47
3.2.2.2 Handlungsfeld „Mitarbeiter gewinnen“	51
3.2.2.3 Handlungsfeld „Mitarbeiter entwickeln“	56
3.2.2.4 Handlungsfeld „Mitarbeiter binden“	62
3.2.2.5 Handlungsfeld „Transfer und Umsetzung“	68
3.2.3 Rolle der Geschäftsführung	72
3.3 Fazit: Das Modell und seine Möglichkeiten	76
4 Wo stehen wir als Unternehmen? Ein Arbeitskapitel zur Selbstanalyse <i>Thomas von Beyer-Stiepani/Christian Oswald</i>	79
4.1 Erste Gedanken zu den Handlungsfeldern des Modells	79

4.2	Fragengestützte Analyse und Benchmark auf Basis vergleichbarer Unternehmensgrößen	81
5	Aus der Praxis für die Praxis	93
5.1	VECTIS-SPOT-Beratungsprozess	93
5.1.1	VECTIS-SPOT-Beratungsprozess – Phasen, Aktivitäten und Beteiligte <i>Thomas von Beyer-Stiepani/Christian Oswald</i>	93
5.1.2	Die Umsetzung des VECTIS-SPOT-Prozesses am Beispiel eines internationalen Familienunternehmens mit ca. 1.200 Mitarbeitern <i>Roland Knorr</i>	97
5.2	Best Practices zur Umsetzung von ausgewählten Aktivitäten in einzelnen Handlungsfeldern des VECTIS-Managementmodells	104
5.2.1	Handlungsfeld „Strategie und Organisation“	104
5.2.1.1	Erfolg braucht Richtung – Strategieworkshop zur Formulierung von Leitbild und Zielen <i>Roland Knorr</i>	104
5.2.1.2	Entwicklung von Grundsätzen zur Führung und Zusammenarbeit <i>Dietmar Grigat</i>	109
5.2.1.3	Employer Branding braucht Leadership Branding – Organisations- und Personalentwicklung „Hand in Hand“ <i>Barbara Wietasch</i>	113
5.2.1.4	Agilität, Selbstorganisation und Führung <i>Dieter Rösner</i>	121
5.2.1.5	Professionalität in HR als Garant für erhöhten Innovationserfolg <i>Christian Oswald</i>	132
5.2.2	Handlungsfeld „Mitarbeiter gewinnen“	139
5.2.2.1	Ein guter Recruiting-Prozess als Fundament unternehmerischer Rekrutierungsstrategien <i>Michael Bub</i>	139
5.2.2.2	Strukturierte Personalauswahl: Instrumentenvergleich mit Fokus auf das halb-strukturierte Interview <i>Dietmar Grigat</i>	145
5.2.2.3	Onboarding – die Tücken der ersten 100 Tage <i>Barbara Wietasch</i>	152
5.2.3	Handlungsfeld „Mitarbeiter entwickeln“	161
5.2.3.1	Führungserfolgsbilanz – ein wirkungsvolles Instrument zur Wahrnehmung von Führungsarbeit und Führungskräfteentwicklung <i>Sonja Kämpfer</i>	161
5.2.3.2	Führungskräfte-Check <i>Dietmar Grigat/Roland Knorr</i>	167
5.2.3.3	Talent-Management im Mittelstand: Talente erkennen und entwickeln <i>Dietmar Grigat/Roland Knorr</i>	172

5.2.3.4	<i>Klarkommen in fremden Welten – interkulturelle Zusammenarbeit</i>	
	<i>Barbara Wietasch</i>	177
5.2.3.5	<i>Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe</i>	
	<i>Thomas von Beyer-Stiepani</i>	185
5.2.3.6	<i>Der Manager als Veränderungsbegleiter</i>	
	<i>Dieter Rösner</i>	201
5.2.4	<i>Handlungsfeld „Mitarbeiter binden“</i>	210
5.2.4.1	<i>Mitarbeiterbefragung mit Fokus Mitarbeiterzufriedenheit und Führungskräfteaudit – ein Extrakt aus zahlreichen Fallbeispielen</i>	
	<i>Christian Oswald</i>	210
5.2.4.2	<i>Selbstverantwortliche Arbeitszeitgestaltung – ein Gewinn für Mitarbeiter und Unternehmen</i>	
	<i>Sonja Kämpfer</i>	217
5.2.4.3	<i>Nachhaltige Gestaltung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf</i>	
	<i>Sonja Kämpfer</i>	223
5.2.5	<i>Handlungsfeld „Transfer und Umsetzung“</i>	228
5.2.5.1	<i>Umsetzung in Aufbau- und Ablauforganisation</i>	
	<i>Dietmar Grigat/Roland Knorr</i>	228
5.2.5.2	<i>Kommunikation in Veränderungsprozessen</i>	
	<i>Dietmar Grigat/Roland Knorr</i>	231
	Abbildungsverzeichnis	237
	Autoren	243

Vorwort

Schon vor Antritt meiner Professur für BWL, insbesondere Marketing, an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg im Jahr 2009 habe ich mich mit dem Forschungsgebiet des Employer Brandings zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke im Rahmen unterschiedlicher Forschungsprojekte befasst.

Die Bedeutung dieses Themas verschärft sich mit dem demografischen Wandel und dem damit immer wieder betonten einhergehenden Fachkräftemangel, der insbesondere mittelständische Unternehmen vor große Herausforderungen stellt, neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewinnen sowie diese langfristig an das Unternehmen zu binden. Gelebte Arbeitgeberwerte zu entwickeln, strategisch zu verknüpfen und vor allem nach innen wie nach außen durch Umsetzung zu kommunizieren sind zentrale Aufgaben, die ohne Beteiligung von Unternehmensführung und Top-Management nur schwer gelingen können. Verweisen möchte ich an dieser Stelle auch auf die gemeinsamen Forschungsarbeiten mit Frau Dr. Hillebrand, die zu diesem Thema „Employer Branding“ an meinem Lehrstuhl erfolgreich promoviert hat.

Mit der Anfrage der VECTIS consulting GmbH, als begleitender wissenschaftlicher Partner ein fragebogengestütztes Analyseinstrument zur Beurteilung des HR-Managements in mittelständischen Unternehmen in der Metropolregion Nürnberg zu entwickeln, ergab sich Ende 2012 die Chance, wissenschaftliche Ergebnisse mit praktischen Erkenntnissen erfahrener Management- und Personalberater zu kombinieren und dank Unterstützung der IHK Nürnberg an Unternehmen der Region im Rahmen einer vergleichenden Studie zurückzuspielen.

Gerade weil Untersuchungsmodell und Studie aus betriebswirtschaftlicher und insbesondere marketingorientierter Sicht auf die Personalarbeit und ihre strategische Verankerung im Unternehmen blicken, freut es mich sehr, dass mit diesem Werk ein Beitrag gelungen ist, der einerseits einen umfassenden Managementblick auf den Status quo des HR-Managements in mittelständischen Unternehmen erlaubt und zugleich aber mit Best-Practice-Beispielen im abschließenden Kapitel erfolgreiche Anwendungsfälle und Details zu einzelnen Handlungsfeldern beschreibt.

Ein gelungenes Arbeitsbuch, welches fachwissenschaftlich fundiert theoretischen und praktischen Ansprüchen gerecht wird und zur eigenen Reflexion und Anwendung einlädt.

Herzlichste Grüße und viel Spaß bei der „aktiven“ Lektüre

Ihr

Prof. Dr. Björn Ivens

1 Einführung

1.1 Einordnung der Thematik in den unternehmerischen Gesamtzusammenhang

THOMAS VON BEYER-STIEPANI

Chefsache Human Resources – ! oder ?

Ausrufezeichen oder Fragezeichen? Was zunächst wie eine provokante Aussage anmutet, ist bei näherer Betrachtung eine intensive Auseinandersetzung wert. Ist die Frage dazu wirklich provokant, oder ist sie in einer positiven Beantwortung für mittelständische Unternehmen sogar der Erfolgsgarant?

Für den Begriff „Mittelstand“ gibt es keine allgemeingültige Definition. Beschäftigt man sich mit dieser Unternehmensform, kommen meistens zwei Definitionen zur Anwendung: zum einen die KMU-Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn oder die der Europäischen Kommission. Danach gehören zum sog. Mittelstand Unternehmen mit folgenden quantitativen Merkmalen: weniger als 500 (IfM) bzw. 250 (EU) Beschäftigte und ein Jahresumsatz unter 50 Mio. Euro.

Im praktischen Einsatz geht die Verwendung des Begriffes „Mittelstand“ landläufig über diese Grenzen hinaus. Dementsprechend findet auch in diesem Buch ein Mittelstandsbegriff seine Anwendung, der weit über diese Beschäftigtengrenze hinausgeht.¹

Auch unter dieser erweiterten Größenordnung aber gilt, dass „gerade mittelständische Unternehmen ... heute einem zunehmend hohen Markt- und Erfolgsdruck ausgesetzt (sind).“ (Cernavin, O., 2012, S. X).

Um erfolgreich zu sein und langfristig zu bleiben, stehen sie vor mehreren Herausforderungen, die heute gern als sog. „Megatrends“ bezeichnet werden. Das Horx Zukunftsinstitut (<http://www.horx.com/zukunftsforschung>) nennt drei Voraussetzungen eines Megatrends:

- „Der Trend muss eine Halbwertszeit von mindestens 50 Jahren haben.
- Er muss in allen Lebensbereichen eine Rolle spielen und Auswirkungen zeigen (Ökonomie, Konsum, Politik, Alltagsleben etc.).
- Megatrends haben prinzipiell einen globalen Charakter, auch wenn sie nicht überall gleichzeitig stark ausgeprägt sind.“ (Pitschke, C., 2012, S. 11 f.)

¹ Vergleiche dazu Studiensteckbrief in Kap. 3

Für eine praxisorientierte Betrachtung und Hervorhebung des Einflusses von Megatrends auf unternehmerisches Handeln bietet es sich an, o. g. Definition mit folgenden Aspekten nach Pitschke (2012, S.12) zu erweitern:

- „Megatrends‘ im unternehmerischen Kontext (sind) solche Entwicklungen, die
- in der Regel aus technischen und/oder volkswirtschaftlichen Entwicklungen resultieren,
 - hinsichtlich ihres tatsächlichen Verlaufes und ihrer Konsequenzen noch nicht fassbar sind,
 - eine Vielzahl von Unternehmen betreffen,
 - potenziell einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben,
 - sich langfristig auf das Unternehmen auswirken,
 - interne strukturelle Anpassungen notwendig machen und
 - nicht oder nur eingeschränkt mit gängigen Lösungsmustern zu bearbeiten sind.“

Bei der Betrachtung dieser Kriterien wird ersichtlich, wie bedeutend es ist, diese Themen zu erkennen, ihre Auswirkungen abzuschätzen und entsprechend zu reagieren.

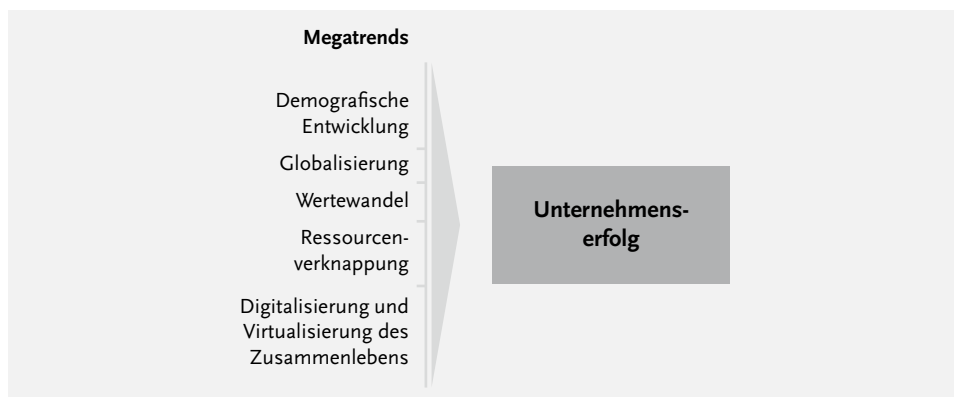


Abb. 1: Herausforderungen durch Megatrends für Unternehmen (Armutat, S., 2012, S. 39)

Vertieft man diese übergeordneten Trends, so sind folgende Megatrends zu identifizieren und nach ihrer Priorität geordnet:

Identifizierung und Priorisierung von Megatrends	
1. Hohe Veränderungsdynamik und strategischer Anpassungsdruck 2. Rohstoffverknappung und alternative Ressourcenquellen 3. Globalisierung 4. Humankapital Frauen 5. Informationsflut 6. Diversity als Ideologie	7. Alternde Belegschaft 8. Fach- und Führungskrätemangel im nationalen Arbeitsmarkt 9. Neue Formen des Arbeitens 10. Gesundheit und gesunde Ernährung: nachhaltige Lebensführung 11. Lifestyle-Orientierung 12. Politische und Umweltkrisen

Identifizierung und Priorisierung von Megatrends	
13. Individualisierung und Werteveränderung 14. Internationalisierung des Arbeitsmarktes 15. Politische/Rechtliche Veränderungen 16. Selbstverantwortung und Employability 17. Bildungs- und Erziehungsdefizite aus Unternehmenssicht	18. Digitalisierung und Virtualisierung des Zusammenlebens 19. Emerging Markets erobern ⇒ Konsequenzen

Abb. 2: Megatrends und deren Priorisierung (Richthofen, A. von, 2012, S. 32)

Es gilt, die Kompetenzen eines Unternehmens zur Bewältigung dieser Herausforderungen, aber auch zur erfolgsorientierten Nutzung der sich daraus ergebenden Chancen zu nutzen. Bei der Kompetenzbasis eines Unternehmens werden Ressourcen und Fähigkeiten unterschieden. „Als Ressourcen bezeichnet man alle materiellen und immateriellen Güter, Vermögensgegenstände sowie Einsatzfaktoren, über die ein Unternehmen verfügt. Materielle Ressourcen ... sind beispielweise Maschinen, ...Standorte oder auch finanzielle Mittel. Immaterielle Ressourcen ... sind insbesondere das Know-how der Mitarbeiter eines Unternehmens, aber auch ... Patente, der Markenname oder das Unternehmensimage ... Mit Fähigkeiten beschreibt man demgegenüber, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, seine Ressourcen durch eine zielorientierte Ausrichtung und Koordination auch zu nutzen. Fähigkeiten finden ihren Ausdruck in der Organisation des Unternehmens, den Prozessen, die im Unternehmen ablaufen, und den Führungssystemen...“ (Hungenberg, H., 2012, S.148)

Nach Hungenberg „bestimmen die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens in ihrer Gesamtheit, welche Leistungen es erbringen kann. Letztlich sind sie es, durch die sich ein Unternehmen von allen anderen unterscheidet – ihre Kompetenzbasis macht Unternehmen einzigartig.“ ...„Dieser Grundgedanke wurde durch den sogenannten ‚ressourcenorientierten Ansatz‘ des strategischen Managements dahingehend weiterentwickelt, dass man Ressourcen und Fähigkeiten als die Hauptursache des Unternehmenserfolges herausstellte.“ (Hungenberg, H., 2012, S.148) Folgt man den Ausführungen von Hungenberg weiter, wird die Frage, ob eine Ressource oder Fähigkeit erfolgskritisch ist, im Allgemeinen durch zwei zentrale Fragen bestimmt: zum einen, ob die Ressource oder Fähigkeit strategisch bedeutsam ist, d. h. leistet sie einen wesentlichen Beitrag dazu, dass ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil (Kosten- oder Leistungsvorteil) hat. Zum Zweiten, ob das Unternehmen bezüglich der Ressource oder Fähigkeit dem Wettbewerb überlegen ist. Dies ist dann der Fall, wenn es qualitativ oder quantitativ besser mit einer Ressource oder Fähigkeit ausgestattet ist als relevante Mitbewerber.

Was macht also Unternehmen langfristig erfolgreich?

Ohne jetzt an dieser Stelle eine Diskussion über Erfolgsarten und individuelle Erfolgsdefinitionen loszutreten, wird jeder Unternehmer, neben einer erforderlichen betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung, den Erfolg seines Unternehmens an unterschiedlichen persönlichen, werteorientierten Kriterien festmachen.

Um langfristig erfolgreich zu sein, „müssen Unternehmen ihre Kernkompetenzen kennen, bestehende Kompetenzen weiterentwickeln und sich neue Kompetenzen aneignen, die ihnen Chancen im Wettbewerb eröffnen.“ (Hungenberg, H., 2012, S.151) Die Menschen und deren Kompetenzen, deren Fähigkeiten und Fertigkeiten und deren Motivation sind die Erfolgsfaktoren von Unternehmen – dies gilt umso mehr in mittelständischen Unternehmen.

„Mitarbeiter werden vom Kosten- zum Produktivfaktor.“ (Cernavin, O., 2012, S. XV) Menschen waren immer schon wesentlicher Faktor der Wertschöpfung, doch in Bezug auf die Bedeutung der Megatrends und deren Einfluss auf unternehmerisches Handeln gewinnen sie noch mehr an Bedeutung – an strategischer Bedeutung.

Sicherlich sind auch Produkte und Dienstleistungen oder effiziente Leistungserstellungsprozesse, das umsichtige Umgehen mit den vorhandenen Ressourcen oder der markt- und kundenorientierte Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen maßgeblich für den Unternehmenserfolg. „Ermöglicht wird der Unternehmenserfolg letztlich durch kompetente, leistungsfähige, leistungsbereite und richtig eingesetzte Mitarbeiter. Das macht in der Konsequenz ein professionelles Personalmanagement unersetzlich: Nur kompetente Personalmanagementakteure, aus der Geschäftsstrategie abgeleitete Personalstrategien und Konzepte, effiziente Personalprozesse, stimmige Personalinstrumente und eine optimale Organisation des Personalmanagements garantieren dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch kompetente und engagierte Mitarbeiter.“ (DGFP e. V., 2011a, S. 4)

Demzufolge haben sich auch Personalmanager mit diesen Megatrends und den Auswirkungen und Folgen für die Beschäftigten auseinanderzusetzen und geeignete Lösungsstrategien zu entwickeln.

„Wie stark werden sich die Megatrends Ihrer Einschätzung nach in den nächsten drei Jahren auf das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auswirken?“ Dieser Frage ist die Deutsche Gesellschaft für Personalführung mit ihrer Studie „Megatrends und HR-Trends“ (DGFP, 2011b), an der sich 2011 140 Personalmanager aus 140 Unternehmen beteiligt haben, nachgegangen. Die Studie der DGFP hat erbracht, dass insbesondere hinsichtlich der beiden Megatrends „demografische Entwicklung“ und „Wertewandel“ in den meisten HR-Bereichen ein gewisser Handlungsdruck wahrgenommen wird.

Es ist wirklich nicht beabsichtigt, mit den Ausführungen in diesem Buch die Leistung von Mitarbeitern der Personalabteilungen zu schmälern. Viele sehnen sich ja sogar selbst nach einer besseren strategischen Einbindung ihres Aufgabensfeldes im Unternehmen.

Dennoch wird ein rein administrativer HR-Bereich mit einer primär ausgerichteten Unterstützungsfunktion nur bedingt einen großen Wertschöpfungsbeitrag leisten, indem er Ressourcen und Fähigkeiten von Mitarbeitern nur isoliert betrachtet.

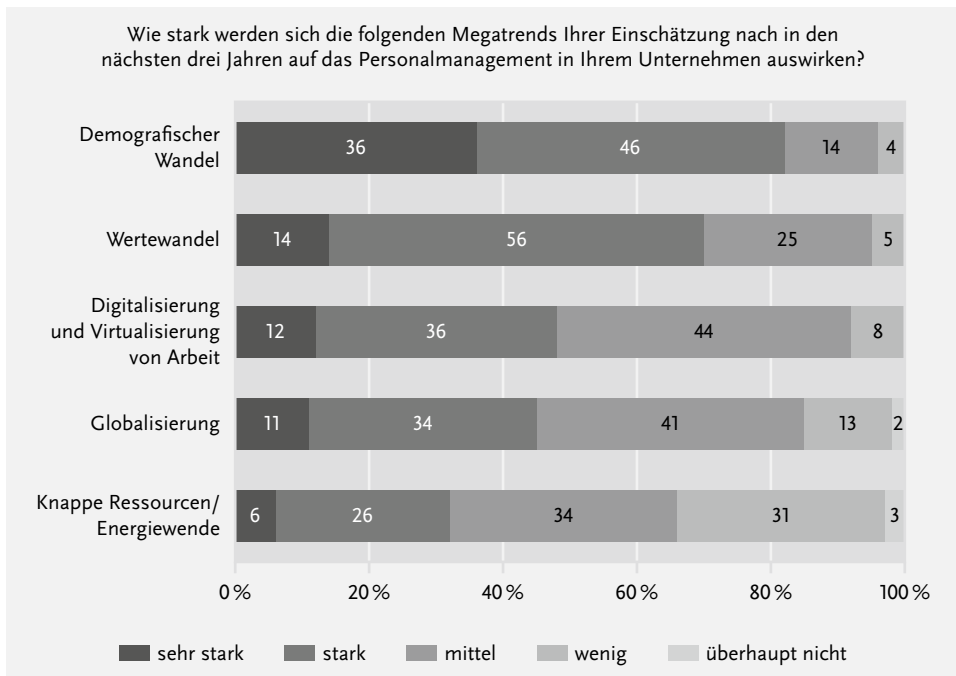


Abb. 3: DGFP-Studie: Stärke der Auswirkung der Megatrends (Armutat, S., 2012, S. 40)

Schlagwörter wie „HR-Business-Partner, HR-Kompetenzcenter, HR-Shared Service Center“ verdeutlichen den Weg hin zu einem strategischen Partner, wie er in vielen großen Unternehmen proklamiert und auch umgesetzt und gelebt wird.²

Trotz guter administrativer Personalarbeit in der Rekrutierung von Mitarbeitern, in der Personalentwicklung, in Fragen der Vergütung und Entgeltfindung, etc. stellen sich für Unternehmer oftmals folgende Fragen:

- Warum findet mein Mitbewerber leichter neue qualifizierte Fach- und Führungskräfte auf dem Markt als wir? Wir haben doch auch einen Rekrutierungsprozess definiert und stecken viel Geld in Maßnahmen zum Hochschulmarketing.
- Wie finde ich die richtigen Mitarbeiter?
- Warum ist unsere Fluktuation höher? Unseren Mitarbeitern geht es ja gut.
- Wie binde ich die guten Mitarbeiter an mein Unternehmen?
- Warum hinken wir bei der Entwicklung und den Innovationen hinterher?
- Warum greift unser Aus- und Weiterbildungsprogramm nicht wie gewünscht?
- Was leistet mein Personalbereich (eigentlich) für den Unternehmenserfolg?

² Vergleiche dazu Braun, M. (2015): Warum und wie sich die HR neu ausrichten muss, in: <http://www.business-wissen.de/artikel/human-resources-warum-und-wie-sich-die-hr-n....>, 17.09.2015

Zurück zum Unternehmenserfolg: Wie kann ich als Unternehmer die Kompetenzen und Fähigkeiten meines Unternehmens nutzen, um erfolgreich im Markt zu bestehen?

Bei der Beantwortung der Frage orientieren sich viele mittelständische Unternehmer und Führungskräfte zunächst an der Analyse der Märkte, an Forschungs- und Entwicklungsthemen, an der Optimierung interner Prozesse oder engagieren sich in der direkten Betreuung von Kunden.

Die Ressource Mitarbeiter wird allzu gern ausschließlich der Personalabteilung überlassen. „Die machen das schon, für uns die richtigen Mitarbeiter zu finden, unsere Mitarbeiter zu entwickeln oder an unser Unternehmen zu binden“, so der erfahrungsgemäße Wortlaut, wie er in vielen Situationen und Gesprächen mit Verantwortlichen zu hören ist.

Doch wie sieht dabei oft das Resultat aus? „In vielen Unternehmen besteht eine der Hauptaufgaben der HR-Abteilung darin, den jeweiligen Strategien nachzuzurrennen“... „Hieraus resultiert fast immer eine größere Abweichung zwischen den tatsächlichen und den geforderten Humanressourcen“ (Czerny, E./Steinkeller, P., 2008, S. 49).

Zusammenfassend gesagt, haben heute gerade viele mittelständische Unternehmen (noch) einen Bedeutungswandel beim Thema der Humanressourcen zu vollziehen. So soll das Human Resource Management (HRM) dazu beitragen, die Ressource Mensch im Unternehmen so zu aktivieren und strategisch mit einzubeziehen, dass sie zusammen mit den anderen Unternehmensressourcen einen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensziele und damit zum Unternehmenserfolg leistet (Oechsler, W.A./Paul, Ch., 2015).

Chefsache Human Resources!

Damit ist die Aussage „Chefsache Human Resources“ keine Frage mehr, sondern Handlungsauftrag! – Ein Handlungsauftrag dazu, gerade in (mittelständischen) Unternehmen mit der Personalpolitik den Fokus auf die Menschen im Unternehmen zu richten und somit die unternehmensstrategische Bedeutung der Personalarbeit anzuerkennen und sie im Unternehmen strategisch einzubinden und aktiv zu beteiligen.

Wenn diese Veröffentlichung Anregung geben kann, diese Thematik für das eigene Unternehmen zu reflektieren und konkrete praxisorientierte Umsetzungshilfen dazu bietet, die „richtigen“ Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden, und wie diese Personalpolitik strategisch und organisatorisch im Unternehmen verankert und nachhaltig umgesetzt werden kann, ganz im Sinne eines „Human Resource Management“, hat sie ihre Zielsetzung erreicht.

1.2 Anspruch und Aufbau dieses Handbuches

THOMAS VON BEYER-STIEPANI/CHRISTIAN OSWALD

94.500.000

971.000

9.017

1

Was sind das für Zahlen?³

Bei einer Internetrecherche zum Begriff „Human Resource Management“ findet man folgende Anzahl an Treffern:

94.500.000 bei google, 971.000 bei youtube, 9.071 Bücher bei amazon.

Und schließlich nun dieses Buch mit dem Titel „Chefsache Human Resources“.

Was ist das Besondere an diesem **einen** Buch?

Obwohl ein großes Kapitel den Ergebnissen der VECTIS-Benchmark-Studie gewidmet ist, geht es in dieser Veröffentlichung nicht nur um die Darstellung von Studienergebnissen.

Vielmehr sollen die Studienergebnisse die normative Vorgabe „Human Resources sind Chefsache und damit strategischer Erfolgsfaktor“ gerade auch in mittelständischen Unternehmen bekräftigen und absichern.

Zentrale und leitende Fragestellung dazu ist: Was leistet professionelles HRM für den Unternehmenserfolg, und wo ist es im mittelständischen Unternehmen anzusiedeln?

Eine Antwort auf diese Fragestellung will die vorliegende Publikation bieten. Damit wird sie Impulsgeber und Praxishilfe für Unternehmer.

Sie basiert auf der praktischen Beratungstätigkeit und den Erfahrungen der Partner der VECTIS Consulting GmbH⁴, einem partnerschaftlichen Zusammenschluss von erfahrenen Kollegen aus den sich in der Unternehmensberatung ergänzenden Themenfeldern der Management -und Personalberatung, der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung und des Change Managements.

In einem **ersten Hauptteil (Kapitel 2)** liefert das VECTIS-Managementmodell einen prozessorientierten Ansatz zur strategischen Bedeutung und konzeptionellen Unterstützung des HRM in mittelständischen Unternehmen.

³ Aufgerufen am 17. September 2015

⁴ Informationen unter www.vectis-consulting.de

Dieses Modell und sein abgeleitetes Umsetzungskonzept ist entstanden aus einer kritisch-konstruktiven Sichtung von wissenschaftlichen personalpolitischen Theorien, verbunden mit dem pragmatischen Anspruch, mittelständische Unternehmer bei der Gestaltung ihrer Personalarbeit als strategischen Erfolgsfaktor zu unterstützen.

Der **zweite Hauptteil (Kapitel 3)** zeigt mit der VECTIS-HR-Benchmark-Studie und deren Auswertung einen Status quo zur Professionalisierung des HR-Bereiches in Unternehmen. Des Weiteren wird in explorativer Art aufgezeigt, wie sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen entlang der Handlungsfelder des Modells unterscheiden und inwieweit die Rolle der Geschäftsführung hier wesentlichen Einfluss nimmt.

Kapitel 4 ermöglicht dann, ganz im Sinne eines „Arbeitsbuches“, auf der Basis des VECTIS-Managementmodells und der Kernaussagen der VECTIS-HR-Benchmark-Studie die Situation im eigenen Unternehmen zu reflektieren. Dazu lädt das Kapitel zunächst zu einer Ideensammlung zu den Handlungsfeldern ein und eröffnet dann die Gelegenheit, die Fragen der Studie, quasi als persönliche Checkliste, für sich selbst zu beantworten und das Ergebnis mit dem Benchmark aus der Studie auf der Basis vergleichbarer Unternehmensgrößen abzugleichen.

Im folgenden **vierten Hauptteil (Kapitel 5)** geht es schließlich um ein konkretes Umsetzungskonzept und den Transfer von Aktivitäten in das eigene Unternehmen – aus der Praxis für die Praxis.

Mit dem „VECTIS SPOT-Beratungsprozess“ und seinen Umsetzungsschritten wird dann ein praxiserprobter Prozess aufgezeigt, gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern den HR-Bereich und seine Arbeitsfelder bzw. Aktivitäten in die Unternehmensstrategie einzubinden und in gemeinsamer Projektumsetzung erfolgsorientiert zu vernetzen.

Ein konkretes Beispiel zur Umsetzung dieses Beratungsprozesses in einem mittelgroßen, international tätigen Unternehmen zeigt den Prozess und seine Umsetzung vom Benchmark zur nachhaltigen Verankerung auf.

Im Anschluss daran eröffnen Best Practices praxisorientierte Umsetzungsbeispiele zu ausgewählten Themen der einzelnen Handlungsfelder des VECTIS-Managementmodells.

Hier findet sich nun auch die Möglichkeit, die Ergebnisse der persönlichen Unternehmensreflexion aus dem „Arbeitskapitel 4“ mit diesen Themen zu verknüpfen und konkrete Anregungen zur praktischen Umsetzung im eigenen Unternehmen zu bekommen.

Bei der Zusammenstellung dieser insgesamt 19 Beiträge sind besonders die Themen berücksichtigt, die in der Studie auffällig waren, also mittelständische Unternehmen besonders bewegen, ergänzt um ausgewählte aktuelle Themen.

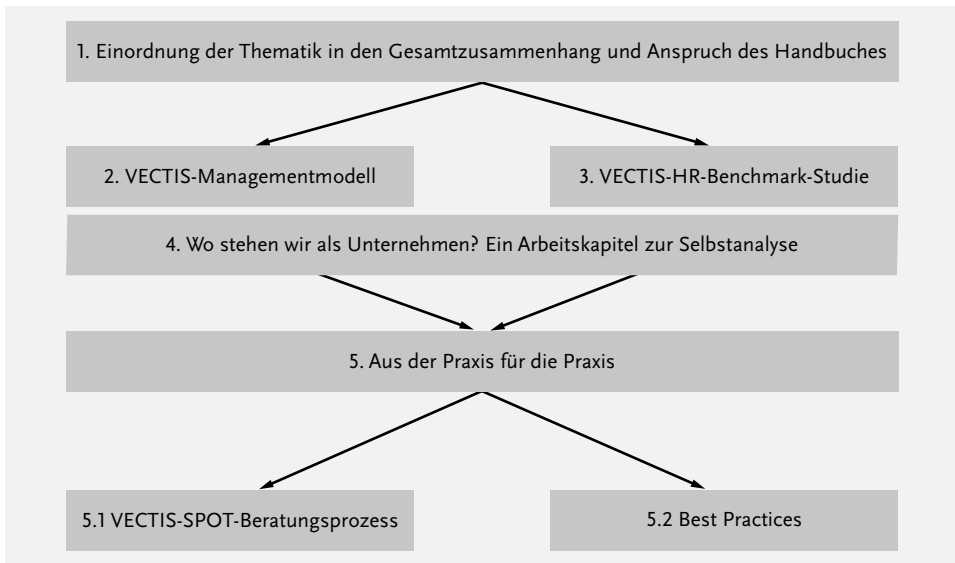


Abb. 4: Aufbau dieses Handbuchs „Chefsache Human Resources“

Diese Publikation ist in der Zusammenarbeit mehrerer Autoren entstanden; deshalb hierzu noch einige Hinweise und formale Aspekte:

Aus Vereinfachungsgründen und für eine leichtere Lesbarkeit wird die männliche Geschlechterbezeichnung benutzt. Wenn also in den Texten von Mitarbeitern, Führungskräften oder anderen Personen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. An Stellen, die insbesondere den Bezug auf das weibliche Geschlecht betonen (z. B. in Kapitel 5.2.4.3), wird das im Text besonders kenntlich gemacht.

Jeder Autor ist für seinen Beitrag selbst verantwortlich. Jeder Beitrag in Kapitel 5 soll auch aus sich selbst heraus verständlich sein, daher sind einige Redundanzen der einzelnen Aufsätze untereinander durchaus möglich. Auch haben die Herausgeber die inhaltliche Gestaltung nicht beeinflusst.

Dieses Handbuch war nur durch eine intensive kooperative und konstruktive Zusammenarbeit möglich. Deshalb wollen wir es als Herausgeber nicht versäumen, uns bei allen persönlich für das Gelingen zu bedanken:

Unser Dank gilt zunächst allen, die als Autoren mit ihren Erfahrungen und in vielen Stunden der gemeinsamen Diskussion zu dieser praxisorientierten Vielfalt an Anregungen beigetragen haben.

Sodann bedanken wir uns bei allen Kunden der VECTIS-Unternehmerberatung, die sich auf diesen besonderen Beratungsprozess eingelassen und mit konstruktivem Feedback auch immer wieder eine kontinuierlichen Optimierung der Inhalte und Prozesse angeregt haben.

Wir danken Professor Björn Ivens, Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Marketing an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und Dr. Udo Raab von der IHK Nürnberg, für die Begleitung und Unterstützung der Studie.

Ganz besonderer Dank gilt Alexander Cicetti, der durch seine Unterstützung bei der Gestaltung der Texte und dem Vorlektorat wesentlich zum Gelingen dieser Veröffentlichung beigetragen hat.

Regina Dostal vom W. Bertelsmann Verlag schließlich danken wir für die immer fachliche und kooperative Unterstützung und Begleitung.

Literatur

- Armutat, S. (2012):** Megatrends und HR-Trends im Überblick, in: DGFP e. V. (Hg.) (2012): Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten, DGFP-PraxisEdition Bd. 100, Bielefeld, S. 39–40
- Braun, M. (2015):** Warum und wie sich die HR neu ausrichten muss, in: <http://www.business-wissen.de/artikel/human-resources-warum-und-wie-sich-die-hr-n....>, 17.09.2015
- Cernavin, O./Ehnes, H./Icks, A./Kruse, O./Sieker, A. (2012):** Einleitung. Neue Chancen und Herausforderungen für den Mittelstand, in: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hg.): Unternehmensführung für den Mittelstand, Stuttgart 2012
- Czerny, E./Steinkeller, P. (2008):** Was leistet der HR-Bereich für den Unternehmenserfolg?, in: TRAINING Nr. 7/08, S. 48–51
- DGFP e. V. (Hg.) (2011a):** DGFP Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement: Ergebnis der pix-Befragung 2010, PraxisPapier 3/2011
- DGFP e. V. (Hg.) (2011b):** Megatrends und HR-Trends, PraxisPapier 7/2011, Düsseldorf (www.dgfp.de/praxispapiere)
- DGFP e. V. (Hg.) (2012):** Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten, DGFP-PraxisEdition Bd. 100, Bielefeld
- Hungenberg, H. (2012):** Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren, 7. Aufl., Wiesbaden
- Oechsler, W.A./Paul, Ch. (2015):** Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement, 10. grundl. überarb. Aufl. Oldenbourg
- Pitschke, C. (2012):** Warum Personalmanager sich mit Megatrends auseinandersetzen sollten, in: DGFP e. V. (Hg.) (2012): Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten, DGFP-PraxisEdition Bd. 100, Bielefeld, S. 11–17
- Richthofen, A. von (2012):** Trendidentifikation/Trendintegration, in: DGFP e. V. (Hg.) (2012): Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten, DGFP-PraxisEdition Bd. 100, Bielefeld, S. 25–34

2 VECTIS-Managementmodell – ein prozessorientierter Ansatz zur Bedeutung und konzeptionellen Unterstützung des HRM in mittelständischen Unternehmen

THOMAS VON BEYER-STIEPANI

2.1 Theoretischer Hintergrund und Ansatz

Versucht man die Fragen aus Kapitel 1.1 mit einem wissenschaftlich-einheitlichen Ansatz zu beantworten, „gibt es nicht die eine ‚Personaltheorie‘, die gleichzeitig menschliches und organisatorisches Handeln auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Kontexten erklären kann... Vor dem Hintergrund der Komplexität der Realität wird es auch künftig keine allgemeingültige Theorie geben, die alle denkbaren Kontexte erfasst“ (Oechsler & Paul, 2015, S. 15).

Dennoch helfen uns wissenschaftlich-theoretische Ansätze, Fragestellungen und Probleme im unternehmerischen und insbesondere personalwirtschaftlichen Kontext zu reflektieren.

Nachfolgende Übersicht versucht, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, die Vielzahl solcher theoretischer Ansätze darzustellen.

Nach kritisch-konstruktiver Sichtung der bisherigen Überlegungen und Auseinandersetzung mit den verschiedenen theoretischen Ansätzen zur Personalarbeit (vgl. Abb. 5) bietet sich, insbesondere unter einem pragmatischen Anspruch für mittelständische Unternehmen, der Ansatz der Michigan-School und seiner Aussagen als Basis und Groborientierung für eine persönliche, konzeptionelle Auseinandersetzung zum Stellenwert und zur Gestaltung der Personalarbeit an.

Dieser Ansatz wurde von Tichy, Fombrun & Devanna (1982) an der Universität Michigan entwickelt und fokussiert die Verknüpfung der Unternehmens- und Personalstrategie. Damit „eint (auch dieser Ansatz) alle HRM-Ansätze, dass sie eine Aufwer-

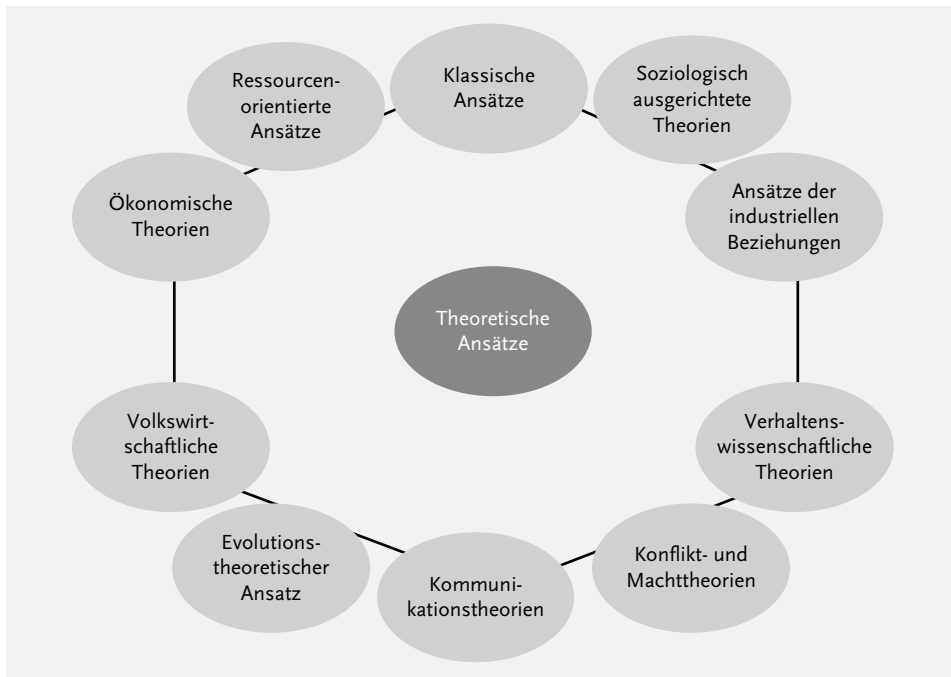


Abb. 5: Personaltheoretische Ansätze (in Anlehnung an Oechsler & Paul, 2015, S. 15 f.)

„*tung der Personalpolitik durch eine Integration von Unternehmensstrategie und Personalstrategie fordern*“ (Oechsler & Paul, 2015, S. 67).

In diesem Michigan-Ansatz geht es um die Erkenntnis, dass die drei Kernelemente Unternehmensstrategie und -zweck, Organisationsstruktur und (strategisches) Human Resource Management (HRM) effizienzbestimmende Parameter einer erfolgreichen Unternehmung sind und zur Entstehung und Implementierung von Wettbewerbsstrategien beitragen (Liebel & Oechsler, 1994; Oechsler & Paul, 2015).

Die Gestaltung der Organisationsstruktur und des HRM leiten sich dabei aus der vorher inhaltlich und zeitlich definierten Unternehmensstrategie ab.

Die drei Kernelemente werden von Oechsler & Paul (2015) wie folgt charakterisiert:

- „*Unternehmensstrategie: Das Unternehmen muss eine ‚Existenzberechtigung‘ haben bzw. einen strategischen ‚Auftrag‘ erfüllen. Der Auftrag besteht in der Deckung bestimmter Bedürfnisse des Markts. Unternehmensstrategisch konkretisiert sich dies im verfolgten Produkt-Markt-Konzept (...)*“ (S. 67).
- „*Organisationsstruktur: Im Rahmen einer strategiekonformen Organisationsstruktur werden Prozesse oder Strukturen der Leistungserstellung und -verwertung durchgeführt. Die Konkretisierung erfolgt bspw. durch Organigramme, Stellenbeschreibungen, Funktionsbezeichnungen, Verfahrens- und Prozessvorgaben*“ (S. 67 f.).

- „Human Resource Management: Die Aktivitäten des Human Resource Managements sind darauf ausgerichtet, das für die Umsetzung der Strategie in der entsprechenden Struktur quantitativ und qualitativ erforderliche Personal zu gewinnen, zu erhalten, weiterzuentwickeln und wirtschaftlich einzusetzen. Als Funktionsbereich leistet es so einen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie“ (S. 68).

Im Rahmen wirtschaftlicher (z. B. Arbeitsmarkt, Konjunkturzyklen oder technologische Entwicklungen), politischer (z. B. Gesetze, Ergebnisse von Tarifverhandlungen) und gesellschaftlich-kultureller (z. B. Wertvorstellungen, Demografie) Umgebungseinflüsse⁵ stehen diese Kernelemente wechselseitig in Beziehung und richten sich so aus, dass sie ineinandergreifen, um eine optimale Abstimmung zwischen den Erfolgskomponenten zu erreichen.

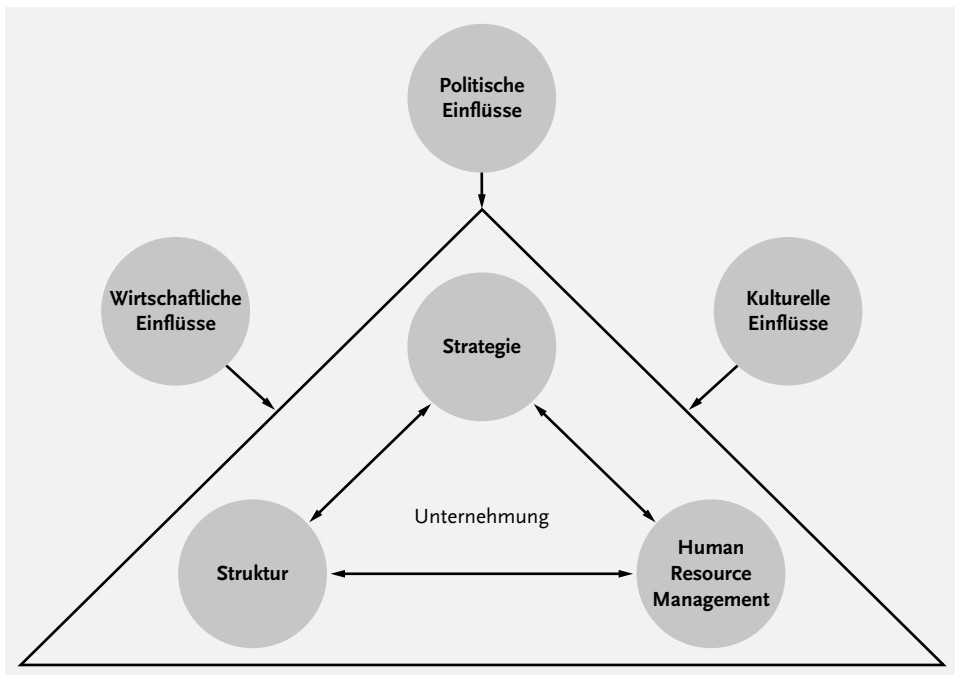


Abb. 6: Kernelemente des Michigan-Ansatzes (Tichy et al., 1982, S. 48, zitiert nach Oechsler & Paul, 1994, S. 7)

Das Human Resource Management wird in diesem Michigan-Ansatz über die vier Teilfunktionen „Personalauswahl“, „Personalbeurteilung“, „Anreiz- und Belohnungssysteme“ und „Personalentwicklung“ dargestellt, die in einem sog. „Human Resource Cycle“ miteinander in ihrer Abhängigkeit und Zusammengehörigkeit verbunden sind (Abb. 7).

5 Vgl. dazu auch die Darstellung der sog. Megatrends in Kapitel 1.1

Deren Abstimmung soll so erfolgen, dass sie auf das vorgegebene Ziel der Leistung bzw. deren Optimierung ausgerichtet sind. Leistung wird damit als die abhängige Variable dieses Kreislaufes dargestellt. Gemeint ist hier sowohl die individuelle Leistung als auch die Unternehmensleistung.

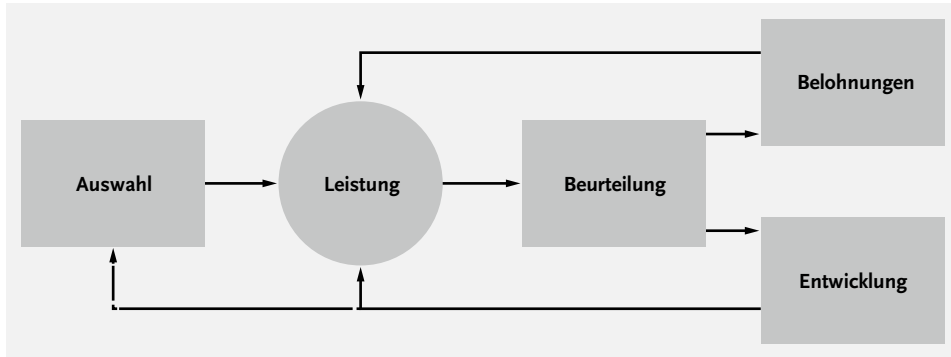


Abb. 7: Human Resource Cycle im Michigan-Ansatz (Tichy et al., 1982, S. 50, zitiert nach Liebel & Oechsler, 1994, S. 7)

Aufgrund der Priorisierung der strategischen Ebene befasst sich das HRM auch bei der Betrachtung der Teilfunktionen auf dieser Ebene entsprechend mit strategischer Personalauswahl, strategischer Personalbeurteilung, strategischer Entlohnungs- bzw. Anreizsysteme und strategischer Personalentwicklung (Liebel & Oechsler, 1994).

Dabei beinhaltet die strategische Personalauswahl die Gestaltung eines Auswahlsystems zur Steuerung interner Personalbewegungen und zur strategieorientierten Planung des Mitarbeiterbedarfes unter einer entsprechenden Berücksichtigung der Abstimmung mit der Unternehmensstrategie und der Organisationsstruktur.

Den Beurteilungsaktivitäten, die ja auch im Mittelpunkt des Kreislaufes stehen, kommt eine Schlüsselrolle im strategischen Personalmanagement zu. Ihre Schlüsselrolle resultiert aus der Abhängigkeit der Erfüllung der übrigen Teilfunktionen. So können Anreize leistungsbezogen nur bei Einsatz eines entsprechenden Leistungsbeurteilungssystems verteilt werden, die Personalplanung stützt sich auf stichhaltige Beurteilung der Mitarbeiter durch die Berücksichtigung einer aktuellen Bestandsaufnahme der Kenntnisse und Fähigkeiten, und auch für den Prozess und die Gestaltung der Aktivitäten der Personalentwicklung ist die Leistungsbeurteilung mit ausschlaggebend.

Das Anreiz- und Belohnungssystem dient im Rahmen des strategischen Personalmanagements zur Motivation und Belohnung der Mitarbeiter für die Erreichung langfristiger strategischer Ziele unter Berücksichtigung der Auswahl verhaltenswirksamer materieller und immaterieller Anreize mit der Bestimmung geeigneter Maßgrößen für die zu belohnende Leistung. Wobei besonders der Beitrag zur Implementierung der Unternehmensstrategie belohnt werden soll.

Die Personalentwicklung schließlich soll die Mitarbeiter zur adäquaten Erfüllung der Aufgaben im Sinne der Unternehmensstrategie im Rahmen der Organisationsstruktur befähigen und mit den dafür erforderlichen Kompetenzen ausstatten.

Die personalpolitischen Instrumente bzw. Aktivitäten vollziehen sich auf drei verschiedenen Ebenen, werden durch eine strategische, taktische (manageriale) und eine operative Zielsetzung konkretisiert und nach Oechsler & Paul (2015) nach deren Aufgabenzuschnitt im Zusammenhang dargestellt. Vergleiche dazu Abbildung 8.

	Personalauswahl	Personalbeurteilung	Entgeltfindung	Personalentwicklung
Strategische Ebene	Festlegung langfristiger, erfolgswirksamer Kompetenzen Ausrichtung der Rekrutierungssysteme auf künftige Anforderungen	Festlegung langfristiger Zielsetzungen Ermittlung von Methoden zur Beurteilung künftiger Ergebnisse	Langfristige Entwicklung von Anreiz- und Entgeltsystemen Verknüpfung mit langfristiger Unternehmensstrategie	Entwicklungspläne an der Strategie ausrichten
Taktische Ebene	Validierung der Auswahlkriterien Arbeitsmarkterschließung	Frühdiagnose von Mitarbeiterpotenzialen	Entgeltpläne für Fünfjahres-Zeiträume	Entwicklungsprogramme für Mitarbeiter einrichten
Operative Ebene	Beschaffungspläne verfolgen Maßnahmenkontrolle	Beurteilungen Erfolgskontrollen	Lohn- und Gehaltsanpassungen Zusatzleistungen	Trainings organisieren und durchführen

Abb. 8: HR-Aktivitäten nach Oechsler & Paul, 2015, S. 69

Dieser Ansatz ist deswegen interessant und für eine weitere Ausprägung eines Managementmodells mit abgeleiteten Konzeptionen zur Umsetzung in die Praxis mittelständischer Unternehmen geeignet, weil:

- er die Verknüpfung der Unternehmensstrategie und der Personalstrategie betont,
- die Gestaltung und Ausprägung des Human Resource Managements an dessen Teilfunktionen zur Optimierung der „Leistung“ (Unternehmenserfolg) orientiert ist,
- er mit dieser Betonung des strategischen Aspektes der Personalarbeit den Mitarbeiter als „strategischen Wettbewerbsfaktor“⁶ anerkennt,

6 Hier ist nun nicht der Ort, um sich in die zzt. wieder aufkeimende Diskussion einer Verwendung der Begriffe „**Human Resource Management**“ und „**Human Relation Management**“ einzubringen.
In Betonung kommunikationspsychologischer Grundlagen sei die Anmerkung gestattet, dass nicht das Wort selbst, sondern die Verwendung und die Verhaltensweise der Menschen die Verwendung ausmacht.
Im weiteren Verlauf dieser Arbeit und der dargestellten Modelle und Konzepte mit ihren praxisorientierten Beispielen betont die Verwendung des Begriffs der „Humanressourcen“ die Fähigkeiten, Fertigkeiten, die Motivation von Menschen (Mitarbeitern im Unternehmen) unter dem Aspekt einer Stärkenorientierung.

- dabei die Ausrichtung der drei Unternehmensbereiche „Strategie“, „Organisation“ und „HRM“ in deren Zusammenhang und Ineinandergreifen betont wird, und schließlich, weil
- die von außen auf das Unternehmen einwirkenden Einflussfaktoren nicht vernachlässigt werden.

Der Michigan-Ansatz betont also die Bedeutung einer strategischen Orientierung des HRM, wobei, so Liebel & Oechsler (1994) *„die erfolgreiche Implementierung strategischer Ziele in hohem Maße davon abhängt, wie systematisch die Organisation den Kreislauf der Human-Resource-Instrumente gestaltet“* (S. 9).

Insbesondere mittelständische Unternehmen handlungs- und praxisorientiert zu unterstützen, ist die Intention des VECTIS-Managementmodells mit seiner gesamtstrategischen Integration und der prozessorientierten Betrachtung sowie konzeptionellen Umsetzung der personalpolitischen Handlungsfelder.