

Nur Ergebnisse zählen – Strategisches Personalmanagement 2017

Das strategische Personalmanagement, so definiert es das Lehrbuch, unterscheidet sich vom operativen durch seine „explizite Orientierung an den obersten Zielen und Strategien im Unternehmen“. Richtig so, denkt der unbedarfte Beobachter, an was auch sonst? Unbenommen der Tatsache, dass das mit den obersten Zielen und Strategien im Unternehmen nicht immer ganz einfach ist, lässt sich die Herausforderung des strategischen Personalmanagements im Kern auf einen Satz zusammendampfen: Wir brauchen die richtige Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit den richtigen Kompetenzen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zum richtigen Preis – und zwar heute genau wie morgen. Bei allem Respekt gegenüber denen, die Ziele und Strategien rhetorisch gerne aufladen, aber darum geht es im Kern. Klingt simpel, ist es in der Umsetzung aber nicht. Denn der Weg zum Ziel ist steinig und die Steine sind groß und zahlreich.

Um im Bild zu bleiben, die Steine auf dem Weg sind bekannt: der demografische Wandel, die Digitalisierung und die Globalisierung. Alles nicht neu, alles nicht revolutionär, und dennoch entfalten sie mehr Wirkung denn je. Und genau hier liegt das Problem. Die Anforderungen an Skills, Kultur und Zusammenarbeit ändern sich radikaler als gedacht. Plötzlich müssen Antworten auf Fragen her, mit denen sich Unternehmen bislang häufig nur am Rande beschäftigt haben, da es sie nicht oder noch nicht zu betreffen schien.

Problem oder Chance für das Personalmanagement? Wenn es gut läuft, könnten die Personaler als Strategen gefragter sein denn je. Wenn sie hier versagen und keine Lösungen bieten, sieht es schlecht aus für das Personalmanagement abseits der operativen Aufga-

ben. Dann landet unsere Zukunft langfristig tatsächlich auf den hinteren Bänken.

Also lohnt sich auch Anfang 2017 der Blick auf die Themen, die das (strategische) Personalmanagement bewegen. Dabei eint all diese Themen ein Aspekt, der Strategen und Planer ressortübergreifend herausfordert. Egal, ob wir über demografischen Wandel, Digitalisierung oder Globalisierung sprechen: Die Welt wird schon morgen, und das kann man fast wörtlich nehmen, anders aussehen als heute. Wir sprechen von disruptivem Wandel und meinen eine neue, allumfassende Unsicherheit. Ein einigermaßen verlässliches Bild von Zukunft ist jedoch das Fundament jeder Planung. Immer weniger kann Strategie also heißen, langfristige Lösungswege über Jahre hinweg vorzugeben. Vielmehr geht es um das Sicherstellen schneller Reaktionsfähigkeit und flexibler Strukturen. Das gilt übrigens ebenso für Unternehmen wie für die politischen Rahmenbedingungen.

SCHRECKGESPENST DEMOGRAFISCHER WANDEL

Als das Schreckgespenst der deutschen Wirtschaft gestartet, hat der demografische Wandel bisher zumindest nur teilweise sein wahres Gesicht gezeigt. Während vor allem kleinere Betriebe aus dem Handwerk über einen eklatanten Mangel an geeignetem Nachwuchs klagen, stehen größere Unternehmen in der Regel noch gut da. Die Zahl der Bewerbungen übertrifft die Zahl der offenen Stellen. Auch sind die Ballungsräume im Westen deutlich mehr gefragt als der ländliche Raum im Osten. Und dennoch, auch die Großen spüren den Wind des Fachkräftemangels, beispielsweise im Bereich der Softwareentwickler. Welche Spezialisierungen dabei gefragt sind,

lässt sich häufig nicht mehr Jahre im Voraus planen. Eine Bemerkung am Rande: Nicht zuletzt deshalb braucht es die flexiblen Instrumente von Zeitarbeit und Werk-/Dienstverträgen, die zuletzt so unter Beschuss geraten sind.

Der demografische Wandel, vor allem der Aspekt des Fachkräftemangels trifft die Unternehmen also mit unterschiedlicher Wucht. Geraten die einen in schiere Existenznot, sind die anderen vor allem intensiv auf der Suche nach speziellen Profilen. Darüber hinaus ist das Personalmanagement generell gefordert, seine Suchstrategien radikal zu verändern und die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Schließlich sollen die, die kommen, auch bleiben.

Eine älter werdende Gesellschaft bringt aber noch ganz andere Herausforderungen für das Personalmanagement mit sich. Auch in Zukunft wird in Deutschland produziert. Auch in Zukunft wird uns der Roboter nicht an allen Stellen die Arbeit abnehmen oder erleichtern können. Alternde Belegschaften, ob im Büro oder in der Produktion, benötigen andere Taktungen. Wenn wir – und das tun wir – uns für eine Flexibilisierung des Renteneintrittsalters einsetzen, müssen wir sicherstellen, mit drei oder mehr Generationen in Teams, Büros und Werkhallen effizient zusammenzuarbeiten. One fits all passt nicht mehr. Hier sind individuellere Lösungen für die unterschiedlichen Alterskohorten gefragt, auch in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen.

WIEDERENTDECKUNG DER SOFT SKILLS

Kaum ein Begriff ist in den letzten Jahren mehr bemüht worden als der der Digitalisierung. Egal was und wer, am Ende, so ist man

sich sicher, wird alles digital und digitalisiert. Ob beim Handel, in der Automobilbranche, beim Maschinenbau oder in der Grundstoffindustrie: Produktionsweisen, Vertrieb und Produkte erfahren – wenn auch in unterschiedlicher Intensität und Geschwindigkeit – eine grundlegende Veränderung. Während die einen noch darüber streiten, ob es sich um eine Revolution oder doch eher um eine Evolution handelt, fangen die anderen an, sich anzupassen oder sind mittendrin. Sichtbar werden diese Entwicklungen an verschiedenen Stellen: Veränderte Geschäftsmodelle (beispielsweise vom klassischen Zeitungshaus zum Multimedia-Unternehmen mit einer Mehrkanalstrategie), veränderte Organisationsformen (von der klassischen Linie hin zu autonomen agierenden Netzwerkzellen) oder veränderte Arbeitsweisen (von der Prozessgetriebenheit hin zu Agilität) prägen zunehmend unseren Arbeitsalltag, zumindest aber das Mindset.

Gefragt sind sowohl bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften andere Kompetenzen. Das sind vor allem solche, die lange Zeit als „Soft Skills“ belächelt wurden, wie Kommunikationsfähigkeit oder Eigeninitiative. Eine vernetztere Arbeitswelt fordert zunehmend aber genau solche Fähigkeiten und Kompetenzen.

DIE GROSSE, WEITE WELT SCHMACKHAFT MACHEN

Die Internationalisierung des Geschäfts bringt aus deutscher Sicht in gewisser Weise ein Paradoxon mit sich. Mit dem Grad der Zunahme des internationalen Warenaustausches, von dem Deutschland als Exportweltmeister massiv profitiert, sinkt hierzulande die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich auch nur zeitweise in ferne Länder versetzen zu lassen. Deutsche Unternehmen und Personaler klagen darüber, dass immer weniger Fach- und Führungskräfte bereit sind, für mehrere Jahre an Produktionsstandorte nach Indien, China

oder Südamerika zu wechseln – und das, obwohl die Benefits zum Teil mehr als fürstlich sind. Die Gründe für diese „Versetzungsmüdigkeit“ sind mannigfaltig, liegen aber vor allem darin, dass mittlerweile in vielen Partnerschaften beide arbeiten. Die „mitreisende Ehefrau“ ist im Zuge der Emanzipation auf der Strecke geblieben.

Hinzu kommt, dass viele Mitarbeiter im Studium oder danach im Ausland gewesen sind, das Fernweh scheint somit gestillt zu sein. Für Unternehmen, die ihre Niederlassungen auf anderen Kontinenten nicht nur mit „local staff“ besetzen wollen, liegt hier durchaus eine ernst zu nehmende Herausforderung. Die rein monetären Anreize werden das Problem nicht lösen. Umfangreichere Pakete – für Partner, Kinder, sogar Großeltern – müssen geschnürt werden, um die Mitarbeiter zum Auswandern auf Zeit zu bewegen. Auch die Karriereplanung im Anschluss muss bedacht werden: Droht nach Rückkehr der Stillstand, gar der Karriere Rückschritt, da andere mit mehr Sichtbarkeit vor Ort vorbeigezogen sind, befördert dies die Mobilität nicht. Die große, weite Welt also muss schmackhaft gemacht werden.

DIGITALISIERUNG VON HR: KEINEN APPLAUS ERWARTEN!

Vor der größten Herausforderung aber dürfte HR mit Blick auf die eigene Transformation stehen, und zwar in zweifacher Hinsicht: Auf der einen Seite muss HR für sich die passenden Antworten auf die Digitalisierung finden. Wenn Produktion, Marketing oder Controlling ihre Prozesse, Instrumente und Plattformen digitalisieren, kann HR nicht hintanstehen. Am Ende geht es nicht nur darum, den Aufgaben gerecht zu werden, sondern auch darum, die Glaubwürdigkeit der eigenen Funktion zu stärken. Wer andere auf die Digitalisierung vorbereiten will, darf selbst nicht mehr am Rechenschieber sitzen. Hier liegt aber auch eine echte Chance: Als möglicher Vorrei-

ter der Digitalisierung kann HR gefragter Gesprächs- und Austauschpartner zum Thema in Unternehmen sein.

Gewarnt seien all diejenigen, und das ist die zweite Herausforderung, die den Blick zu stark auf die eigene Profession richten. Die Digitalisierung von HR dient keinem Selbstzweck. Am Ende geht es um das reibungslose Funktionieren in einem größeren Zusammenhang, dem Unternehmen. Entsprechend unaufgeregt und effizient muss diese Transformation praktisch im Tagesgeschäft laufen. Wer Applaus dafür erwartet, wird enttäuscht werden.

WAS ZÄHLT, IST NUR DAS ERGEBNIS

Keine Frage, die Herausforderungen, vor denen das strategische Personalmanagement steht, sind vielfältig. Nicht alle betreffen jeden in gleicher Intensität. Nicht für alles liegen die Lösungen auf der Hand. Und dennoch, HR wird sich in seiner Strategiefähigkeit genau daran messen lassen müssen, ob und wie es diesen Entwicklungen begegnet. Gelingt es am Ende nicht, die richtigen Leute zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben und das Ganze auch noch wirtschaftlich, hat HR seinen Job schlecht gemacht. Ob wir uns selber digitalisiert haben oder nicht, interessiert dann nicht mehr. Was zählt, ist nur das Ergebnis. ●

*Katharina Heuer,
Geschäftsführerin der DGFP e.V.
069 713785100, heuer@dgfp.de*

*Christian Lorenz,
Leiter des Hauptstadtbüros der DGFP e.V.
030 209169941, c.lorenz@dgfp.de*

