



**FACHKRÄFTESICHERUNG**

**Leitfaden**

# Anleitung zum Umdenken Effektive Personalarbeit im Mittelstand

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



Diese Publikation erscheint im Rahmen des RKW-Projekts  
Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie (WePstra).

Autoren: Thomas Hoffmann, Alexander Zipperle  
Redaktion: Bruno Pusch  
Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: weseetheworld - Fotolia.com

Druck: Schleunungsdruck GmbH, Eltertstraße 27,  
97828 Marktheidenfeld

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

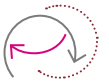
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

November 2016

*Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das  
generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen  
sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein  
Geschlecht Bezug genommen wird.*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
1. Effektivität der Personalarbeit: Bedingungen ihrer Wirksamkeit.....	8
Ressource Personal: überall, unverzichtbar – und doch „nur“ Mittel zum Zweck.....	8
Personalarbeit: Risiken und Nebenwirkungen .....	10
2. Im Auftrag des Managements: Warum und wie Personalarbeit entsteht .....	11
Kernaufgaben der Personalarbeit.....	11
Arbeitsteilung und Auftrag .....	12
3. Im Sog der Kernaufgaben: Warum da noch etwas kommen muss .....	18
Sekundäre Aufgaben der Personalarbeit .....	18
Standardinstrumente der Personalarbeit .....	21
Personalplanung.....	21
Und das „Hauptgeschäft“ Personalverwaltung?.....	22
Zusammenfassung der Aufgabenbereiche .....	24
Rollen und Verantwortung .....	25
4. Die Ressource Personal strategisch (vor-)steuern: Warum der Zeitfaktor so wichtig ist.....	27
Steuerungsebene personalwirtschaftliche Sicherung des laufenden Geschäfts .....	30
Steuerungsebene Personalbestand .....	30
Steuerungsebene Kernkompetenzen.....	31
Steuerungsebene Wissen.....	34
5. Literaturangaben .....	37



## Vorwort

Diese Anleitung ist geschrieben für Geschäftsführer, Personalverantwortliche und Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen. Sie setzt die Reihe personalwirtschaftlicher Praxishilfen für den Mittelstand fort, die das RKW in den Jahren 2013 bis 2015 veröffentlicht hat.<sup>1</sup>

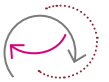
Wir muten Ihnen hiermit einen ungewohnten Blick auf das Personalmanagement als Funktion im Unternehmen zu, indem wir die Rollen und Aufgaben der Beteiligten neu bestimmen. Auf den ersten Blick wird das Ihrem Verständnis von Personalarbeit möglicherweise zuwider laufen, vielleicht sogar Kopfschütteln auslösen, und Sie – so hoffen wir – über manches Gewohnte zum Nachdenken bringen.

Warum ein neuer Blick auf das Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen? Weil eine Reihe von Fehlentwicklungen, festgefahrenen Zuständen und Risiken dazu Anlass geben:

- Die Praxis der Personalarbeit entfernt sich immer mehr von ihrem Ursprung: Statt der konzentrierten Unterstützung der Führungskräfte bei deren Management des Personals beschäftigt man sich mit Randthemen. Wer eine Personalfachmesse besucht und HR-Studien liest, weiß, was gemeint ist. Es steht zu befürchten, dass das eigentlich robuste Immunsystem mittelständischer Unternehmen gegenüber substanzlosen, künstlich aufgeblasenen Trends allmählich geschwächt wird: Man verliert den Zweck des Personalmanagements in einem Unternehmen nach und nach aus den Augen.
- Aus der Gesellschaft kommende Diskussionen (beispielhaft: Demografie, Fachkräftemangel) werden in ihrer Bedeutung für das eigene Unternehmen überbewertet. Zweifellos sind diese Diskussionen wichtig. Aber wer sein Geschäft gut kennt, kann sie in sein Unternehmen ggf. gut integrieren. Schließlich gehört der Umgang mit Mangel und Anforderungen (Zeit, Geld, Rohstoffe, Kunden, Personal) zur Normalität des Wirtschaftens, also auch zur Personalwirtschaft.
- Mantrahaft beschwören Personalverantwortliche – mehr noch die einschlägigen Verbände und Beratungshäuser – das Strategische des Personalmanagements. Wirklich stichhaltige Begründungen der Protagonisten fehlen – von wenigen Ausnahmen<sup>2</sup> abgesehen. Zu mehr als der Allerweltsforderung: „Das Personalmanagement muss sich an der Unternehmensstrategie“ und/oder „die Unternehmensstrategie sich am Personal ausrichten“ reicht es nicht. Und gute Unternehmensbeispiele findet man in der Literatur kaum.

<sup>1</sup> Vgl. Großheim, Hoffmann (2014). Großheim, Hertling (2015). Hoffmann, Großheim (2016). Hoffmann, Großheim, (2015). Hoffmann, Zipperle, (2013). Hoffmann, Zipperle, Schoenmakers (2013). Hoffmann, Zipperle, (2014). Hoffmann, Sonntag (2016).

<sup>2</sup> Z. B. Claßen/ Kern (2010).



- Ein leidiges Dauerthema ist der Hader der Personalverantwortlichen mit ihrer Stellung im Management. Sie vermissen die Anerkennung der Personalfunktion durch die anderen Funktionsbereiche und durch die Geschäftsführung. Daher neigen sie dazu, ihre Arbeit besonders zu rechtfertigen. Der Hinweis auf den Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements ist in diesem Zusammenhang das vorrangig gebrauchte Argument. Prinzipiell ein richtiger Ansatz, unzureichende Begründungen machen ihn allerdings zunichte. Es fehlt die Einsicht in die eigene Wirkung.
- Einen Anerkennungsgewinn erhofft man sich dann durch die Ausweitung der internen Dienstleistungen (mit entsprechenden Befugnissen) der Personalabteilung nach dem Motto: „Je mehr, desto kompetenter“. Aus dem Management schallt es dann zurück: „Haben Sie nichts Besseres zu tun?“ Kurzum: Eine sich von selbst verstehende, respektierte Positionierung im Gefüge des Managements will nicht recht gelingen.

Die gute Nachricht: Es führt ein Weg aus diesem Zustand. Er ist einfach, kostet nichts, nötigt zum Umdenken – und ist radikal. Damit wären wir bei der neuen Perspektive: **Wir besinnen uns auf den Ursprung der Personalarbeit, auf den Ort, wo sie herkommt, auf das Management des Personals durch die Führungskraft dort, wo diese die Ergebnisverantwortung trägt.** Von hier aus starten wir – mit folgendem Anspruch:

- Wir leiten die Aufgaben der Personalarbeit aus den Aufgaben des Managements ab und begründen damit grundsätzlich ihre Effektivität, also die Erzielung ihrer gewünschten Wirkungen. Das beantwortet die Frage: *Wer macht was und wer trägt für was die Verantwortung?*
- Auf dieser Grundlage weisen wir schlüssig für alle Beteiligten den Nutzen der Personalarbeit nach. Damit drehen wir die „Beweislast“ für ihre Existenzberechtigung um. Das beantwortet die Frage: *Welchen Nutzen bringt die Personalarbeit?*
- Zwischendurch und am Ende des Weges zeigen wir, wie Personalarbeit und Strategie/-umsetzung zwangsläufig ineinandergreifen (man braucht für den Strategiebezug der Personalarbeit keine aufgesetzten Begründungen mehr). Das lässt sich anhand von sehr praxisgerechten – auch theoretisch gut begründeten – Überlegungen sowie Beispielen nachvollziehen und beantwortet die Frage: *Was ist das genuin Strategische an der Personalarbeit?*
- Die Rückbesinnung auf ihren Ursprung stellt den Dienstleistungscharakter der Personalfunktion auf ein solides Fundament. Es ermöglicht ihr eine begründbare Beschränkung von Aktivitäten, eine Konzentration auf das Wesentliche. Das beantwortet die Frage: *Was ist wichtig für wen und was nicht?*
- Wenn das Personalmanagement seine Aufgaben, Rolle und Verantwortung kennt, nachweisbaren Nutzen bringt, strategisch denkt und handelt, strikt kundenorientiert arbeitet, dann ist sie selbstverständlich effektiv und damit Business Partner im Management. Wer so arbeitet, muss seine Anerkennung nicht extra einfordern. Das beantwortet die Frage: *Wie ist die Personalfunktion im Managementgefüge zu positionieren?*

<sup>3</sup> Kernthema der strategischen Personalarbeit sind die Kernkompetenzen eines Unternehmens. Gemessen an ihrer Bedeutung werden diese in der Fachliteratur äußerst stiefmütterlich behandelt. Wir werden daher im Jahr 2017 einen weiteren RKW-Leitfaden dazu vorlegen.

Das „Wie“ der Personalarbeit, also die Art und Weise der Durchführung ihrer Aktivitäten, ist in mittelständischen Unternehmen kein Problem. Nach unserer Erfahrung wird in der Regel ausreichend professionell und effizient gearbeitet. Daher bleiben wir bei der Effektivität<sup>4</sup> und streifen die Effizienz des Personalmanagements nur am Rande.

Wer eine Quintessenz der Inhalte sucht, lese anstelle eines Management Summaries die „Grundsatzerklärung der Effektiv GmbH“ im Einleger dieser Broschüre.

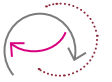
Die Unternehmensbeispiele in dieser Anleitung entstammen RKW-Projekten in mittelständischen Unternehmen. Wir haben aus guten Gründen eine Darstellungsform gewählt, die Rückschlüsse auf Unternehmen nicht erlaubt, aber den Realitätsbezug nicht mindert.

Wollen Sie mehr wissen?  
Haben Sie Fragen? Dann besuchen Sie uns auf [www.strategische-personalarbeit.de](http://www.strategische-personalarbeit.de)  
oder sprechen Sie uns direkt an:



Dr. Thomas Hoffmann  
Telefon: 06196 – 495 3208, E-Mail: [t.hoffmann@rkw.de](mailto:t.hoffmann@rkw.de)

<sup>4</sup> Die Effektivität des Personalmanagements bildet aus unserer Sicht den Kernbereich des Personalcontrollings, nicht ihre Effizienz. Wir werden im Frühjahr 2017 eine Veröffentlichung zum Personalcontrolling vorlegen, die auf dieser Anleitung beruht, aber darüber hinausgeht und weitere Controllinginstrumente umfasst.



# 1. Effektivität der Personalarbeit: Bedingungen ihrer Wirksamkeit

## Ressource Personal: überall, unverzichtbar – und doch „nur“ Mittel zum Zweck

Das Überleben und der Erfolg eines Unternehmens werden hier diesen fünf strategischen Schlüsselgrößen<sup>5</sup> zugerechnet: Marktstellung, Innovationsleistung, Produktivität, Liquidität und Gewinnerfordernis. Um die Unternehmensentwicklung zu planen und zu steuern, reichen sie aus.

### Die fünf strategischen Schlüsselgrößen:

#### 1. Marktstellung

- Welches ist der Markt des Unternehmens und wie entwickelt er sich?
- Wie hoch ist der Marktanteil?
- Welches sind die relevanten Produkt-/Marktkombinationen?
- Wofür bezahlen die Kunden die Rechnung?
- Wie entwickelt sich der Wettbewerb?
- Auf welchen Märkten will sich das Unternehmen wie positionieren?
- ...

#### 2. Innovationsleistung

- Gibt es relevante technische Entwicklungen für das Leistungssortiment des Unternehmens?
- Sind Substitute der aktuell angebotenen Produkte/ Dienstleistungen zu erwarten?
- Können neue Verfahren, neue Organisationsformen, neue Geschäftsprozesse die Wettbewerbsfähigkeit verbessern?
- Gibt es konkrete Innovationsvorhaben, welche Auswirkungen werden sie haben und ist das Marktsegment dafür definiert?
- Wie sind die Erfahrungen im Umgang mit Innovationsvorhaben?
- Gibt es neue Märkte für die Produkte?
- ...

#### 3. Produktivität

- Wie werden Mengen-/Erfahrungseffekte genutzt?
- Wie ist die Kostensituation des Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt?
- Wie hat sich die Personalkostenproduktivität in den vergangenen Jahren entwickelt?
- Wie hoch ist die Kunden- und Produktvielfalt (Kostentreiber)?
- ...

#### 4. Liquidität

- Welche Zahlungsverpflichtungen/Verbindlichkeiten und Forderungen bestehen?
- Wie gestalten sich die Verläufe und Entwicklungen der Einnahmen und Ausgaben?
- Wie gestaltet sich die Preisentwicklung?
- Wie professionell ist das Liquiditätsmanagement?
- ...

#### 5. Gewinnerfordernis

- Ermöglichen die Gewinne Investitionen, die die Lebensfähigkeit des Unternehmens sichern?
- Besteht eine solide Eigenfinanzierungsquote?
- Liegt die Umsatzrendite oberhalb des Branchendurchschnitts?
- ...

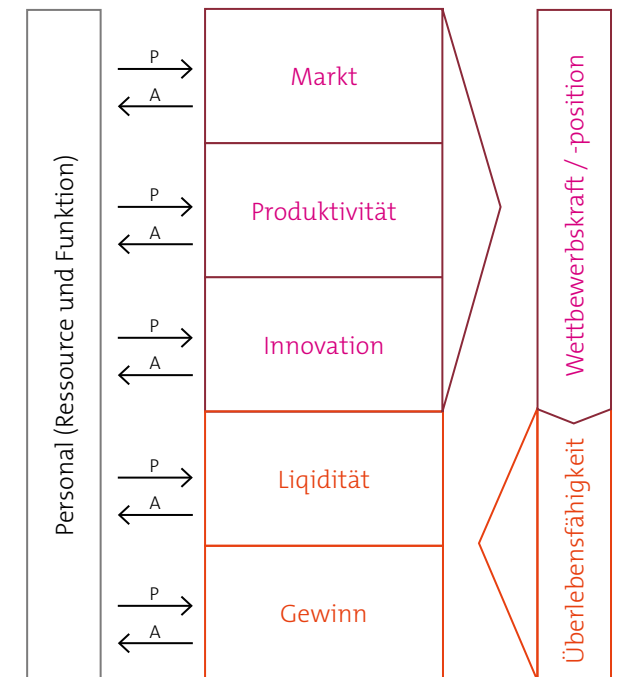
Personal benötigt ein Unternehmen, um Ziele und Wirkungen in diesen fünf Schlüsselgrößen zu realisieren, die sich dann jeweils an besonderen Ergebniskennzahlen ablesen lassen (z. B. Umsatzwachstum, Marktanteile, neue Produkte, Arbeitsproduktivität, Eigenkapital, Cashflow). Dafür ist Personal Mittel (zum Zweck), also Ressource des Unternehmens. Es kann für sich – anders als die fünf strategischen Schlüsselgrößen – keinen eigenen, nur ihm zurechenbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg reklamieren. Zugespitzt: **Es gibt keinen besonderen Erfolgsbeitrag des Personals.** Den Erfolg des Personaleinsatzes kann man nur daran erkennen, dass das Unternehmen insgesamt erfolgreich ist. Und umgekehrt, wenn das Unternehmen keinen Erfolg hat, war auch der Personaleinsatz nicht erfolgreich, nicht effektiv – wie sehr sich die Personalarbeit auch bemüht haben mag und wie gut das Unternehmen auch in den „vielen Messgrößen des Humankapitals“ dastehen mag.

Weiter gefragt: Wie kann nun die Effektivität des Personaleinsatzes konkret hergestellt, festgestellt, bewertet, in Ausnahmefällen auch gemessen<sup>6</sup> werden, wenn sie nicht am Zustand des Personals selbst erkennbar ist?

Davon im Wesentlichen handelt diese Anleitung. Hier bereits eine erste Antwort:

### Resümee zur Effektivität (1)

Die **Effektivität des Einsatzes der Ressource Personal** besteht in ihren Beiträgen zur Erreichung der Unternehmensziele in den fünf strategischen Schlüsselgrößen (siehe Abbildung 1).



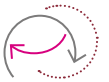
$P = \text{Personal(ressource) als Input}$   
 $A = \text{Anforderung als Feedback (Output)}$  } In ständiger Wechselwirkung

Abbildung 1:  
Effektivität der Ressource Personal.

<sup>5</sup> In Anlehnung an Malik (2011 und 2014). Im vorliegenden Kontext sind diese fünf Schlüsselgrößen die maßgebenden. In anderen Kontexten können weitere hinzukommen, oder auch einzelne wegfallen.

<sup>6</sup> In der Praxis in mittelständischen Unternehmen wird das wenigste gemessen, es geht mehr um Zuschreibungen durch Manager. Die Praxis in mittelständischen Unternehmen ist hier der Fachliteratur voraus, die in großen Teilen immer noch das Dogma, alles müsse messbar sein, mit sich „herumschleppt“.





### Personalarbeit: Risiken und Nebenwirkungen

Auch wenn ein spezifischer Erfolgsbeitrag des Faktors Personal diesem nicht zugerechnet, bewertet oder gar gemessen werden kann, gilt natürlich, dass alles, was in einem Unternehmen geschieht, letztlich durch Mitarbeiter (Personal) bewirkt wird. Die Ressource Personal ist insofern in einem Unternehmen **allgegenwärtig**.

Für die Personalarbeit einer Personalabteilung, die die Ressource Personal „bewirtschaftet“, ergibt sich daraus das Risiko einer **Allzuständigkeit**, was sich in vielen Unternehmen konkret darin ausdrückt, dass alle Angelegenheiten, bei denen man nicht weiß, wohin damit, auf dem Schreibtisch des Personalleiters landen. Wie aber kann ein Auffangbecken für alles und jedes effektiv sein?

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass es einer Personalabteilung mitunter schwerfällt, ihre Aufgaben und deren Umfang zu bestimmen und zu begrenzen. Im Lauf der Zeit sammelt sich immer mehr an und was fehlt, sind sinnvolle Auswahlkriterien. Schließlich wächst auch der Personalbedarf der Personalabteilung – und damit ihr Rechtfertigungsdruck.

Personalarbeit verliert gerade dann allmählich an Effektivität, wenn sie durch Aufgabenhäufung Reputation gewinnen will. Auf Dauer entsteht ein buntes Gemisch von Aufgaben und Zuständigkeiten, das in seiner Gesamtheit zunehmend schwerer für Außenstehende nachvollziehbar und gegenüber dem Management begründbar ist. Irgendwann ist (oder wird) eine Personalabteilung gezwungen, Ballast abzuwerfen, nach ihren Kernaufgaben zu suchen, um sich (wieder) auf diese zu konzentrieren.

In dieser Situation ist Neusortieren der Personalarbeit nötig – und wird oft auch vom Management gefordert. Dafür jedoch müssen Orientierungen und Vorstellungen über die Effektivität von Personalarbeit und daraus resultierende Selektionskriterien für das Aufgabenportfolio der Personalfunktion vorhanden sein. Erst dann wären die Voraussetzungen auch für Personalcontrolling gegeben.

Riskant ist es in diesem Zusammenhang, sich der Fülle modischer Personaltrends und entsprechender Folklore „hinzugeben“. Damit produziert man nur mehr vom Übel.

#### Resümee zur Effektivität (2)

Personalarbeit trägt prinzipiell das Risiko, sich aufgrund der Allgegenwärtigkeit der Ressource Personal zu verzetteln und ihren Zweck aus den Augen zu verlieren. Begrenzung ihrer Aufgaben, des Aufgabenumfangs und ihrer Zuständigkeiten stehen daher von Zeit zu Zeit auf der Tagesordnung.

## 2. Im Auftrag des Managements: Warum und wie Personalarbeit entsteht

Personalarbeit in einem Unternehmen ist kein Selbstzweck. Insofern kann auch Personal bzw. die Personalarbeit nicht den Ausgangspunkt für die Bestimmung ihrer Aufgaben und die Bewertung ihrer Aufgabenerfüllung bilden. Ohne eine Vergewisserung dieses – nur scheinbar! – so selbstverständlichen Sachverhaltes ist effektive Personalarbeit nicht möglich.

Denn Effektivität fragt in erster Linie

→ Tun wir die richtigen Dinge?

und erst in zweiter Linie

→ Tun wir die Dinge richtig?

Aber was sind die richtigen Dinge? Anders gefragt: **Woher nimmt/bekommt die Personalarbeit in einem Unternehmen ihre Aufgaben?**

Diese Frage muss man spätestens dann beantworten, wenn die Personalarbeit explizit auf den Prüfstand gestellt wird; unter Beobachtung des Managements und der Mitarbeiter steht sie (offen oder verdeckt) sowieso ständig.

### Kernaufgaben der Personalarbeit

Sowohl chronologisch als auch systematisch resultieren die Aufgaben der Personalarbeit in einem Unternehmen immer aus den Anforderungen der Führung/ des Managements eines Arbeitsbereichs bzw. des Unternehmens insgesamt.

Der **Zweck der Personalarbeit** einer Personalfunktion besteht also darin, das Management der Arbeitsbereiche (Unternehmen, Geschäftsbereiche, Fachabteilungen, Prozesse, Teams ...) zu unterstützen in Abgrenzung zu der Personalarbeit, die in den Bereichen selbst geschieht. Je unmittelbarer diese Unterstützung geschieht, desto wirksamer und deutlicher ist der Nutzenbeitrag der Personalarbeit.

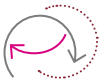
Unabhängig davon, ob eine Personalabteilung besteht oder nicht, muss sich das Management jedes Arbeitsbereichs stets um Personal kümmern, indem es dieses laufend den (wechselnden) Ergebnisanforderungen (bzw. Zielen) des (jeweiligen) Arbeitsbereichs anpasst – in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht.

Dabei geht es immer um diese vier **Kernaufgaben**:

- Beschaffung von Personal,
- Einsatz des Personals,
- seine Qualifizierung,
- auch ggf. die Trennung von Personen.

Dies gilt für alle Bereiche in einem Unternehmen und für das Unternehmen insgesamt. In sehr kleinen Unternehmen erledigt ein Geschäftsführer bzw. eine Führungskraft diese Aufgaben nebenbei und leistet so die erforderliche Personalarbeit.

Mit zunehmender Unternehmensgröße ist das Management gezwungen, immer mehr Bestandteile dieser Personalarbeit zu delegieren – hauptsächlich die Beschaffung und Qualifizierung von Personal: Einem Personalverantwortlichen werden fallweise entsprechende Aufträge des Managements erteilt. Bei hinreichend konstanter Fallzahl von Aufträgen entwickelt sich – nach und nach – eine eigene Personalfunktion (hinzukommend zu den übrigen Funktionen des Unternehmens) als organisatorische Einheit im Unternehmen.



Trotz dieser Arbeitsteilung in der Personalarbeit bleibt die **Verantwortung für Personalentscheidungen**

- Wie viele und welche Personen werden eingestellt?
- Wer wird wie eingesetzt?
- Wer wird wie qualifiziert?
- Von wem trennt man sich wie?

prinzipiell **beim beauftragenden Management**. Bei der Personalfunktion liegt die Verantwortung für die **Auftragserfüllung**, also die effiziente Umsetzung der Managemententscheidungen.

Man sieht: Die – auftragsgebundene – unmittelbare Unterstützung des Managements in der Personalarbeit ist Entstehungsgrund und Existenzgrundlage einer Personalabteilung. In dieser Unterstützung liegt der Nutzen, den eine Personalabteilung für ein Unternehmen hat. Dies gilt auch dann, wenn – bedingt durch Unternehmenswachstum – zusätzliche Aufgaben auf die Personalfunktion zukommen. Auch bei diesen muss zumindest ein mittelbarer Bezug zu den Kernaufgaben Beschaffung, Einsatz, Qualifizierung und Trennung gegeben sein. Nur dadurch behalten sie ihre Effektivität.

#### Resümee zur Effektivität (3)

Die Effektivität der Personalarbeit resultiert aus ihrem unmittelbaren Bezug auf die Kernaufgaben Beschaffung, Einsatz, Qualifizierung und Trennung. Die Kernaufgaben bilden die oberste Priorität. Auf die Menge und Vielfalt der Aktivitäten kommt es dabei nicht an.

#### Arbeitsteilung und Auftrag

Das **Management ist Auftraggeber** und die **Personalabteilung Auftragnehmer** (Dienstleister). Die Personalabteilung kann sich nicht selbst beauftragen. Dies gilt auch dann, wenn das Management – aus welchen Gründen auch immer – keine Aufträge an die Personalabteilung erteilt, obwohl dies erforderlich wäre. In solchen Fällen kann die Personalabteilung anmahnen – ohne jedoch dabei die Rollen zu vertauschen und in eine riskante Überverantwortung zu geraten.

Wenn die Personalabteilung Aufträge im Bereich der genannten personalwirtschaftlichen Kernaufgaben erfüllt, arbeitet sie immer effektiv: Sie tut das Richtige und erfüllt ihren Zweck.

#### Resümee zur Effektivität (4)

Aus den Kernaufgaben der Personalarbeit

- Beschaffung,
- Einsatz,
- Qualifizierung,
- Trennung,

resultieren Aufträge des Managements an die Personalfunktion, die darauf zielen

- genau die richtige (= ausreichende) Anzahl von Mitarbeitern,
- mit den richtigen (= passenden) Fähigkeiten,
- zur richtigen (= geforderten) Zeit,
- am richtigen (= vorgesehenen) Platz

verfügbar zu machen.

Jeder Auftrag hat einen Anfang und ein Ende. Resümierend bewertet der Manager, z. B. eines Fachbereichs, in seiner Rolle als Auftraggeber (explizit oder unausgesprochen) die Auftragserfüllung, also die dabei erbrachte Leistung der Personalabteilung. Dadurch nimmt er bereits de facto auch Aufgaben des Personalcontrollings wahr – wie rudimentär auch immer dies im Einzelfall geschehen mag.

#### Was ist ein Auftrag der Geschäftsführung/der Führungskraft an die Personalfunktion?

- Ganz allgemein besteht ein solcher Auftrag in einer schriftlichen oder mündlichen Aufforderung zur Ausführung einer bestimmten Tätigkeit/eines bestimmten Jobs (z. B. Ausschreibung einer bestimmten Stelle, Organisation einer bestimmten Weiterbildung oder Erstellung einer Altersstrukturanalyse).
- Bereits die Erteilung eines solchen Auftrages verleiht den entsprechenden Tätigkeiten den Status der Effektivität (die richtigen – vom Management beauftragten – Dinge tun). Über deren Effizienz ist damit noch nichts gesagt.
- Ein Auftrag kann von der Personalfunktion auch akquiriert werden. Die Geschäftsführung/Führungskraft bleibt dabei jedoch in der Rolle des Auftraggebers und die Personalfunktion in der Rolle des Auftragnehmers (Dienstleisters). Aber die Personalfunktion ist in diesem Fall **initiativ**!
- Je komplexer ein Auftrag an die Personalfunktion, desto wichtiger ist eine **Auftragsklärung**. In der Praxis weiß der Auftraggeber (z. B. die Geschäftsführung) manchmal nicht ganz genau, was er beauftragt (will es mitunter auch gar nicht so genau wissen). Ab einer gewissen Auftragskomplexität ist daher eine Auftragsklärung schon allein deshalb notwendig, damit die Personalabteilung nicht später zum „Prügelknaben“ für falsche Managemententscheidungen wird. Sinnvoll kann z. B. ein Auftragsklärungsworkshop sein. In der Praxis liegt die Initiative zu einer Auftragsklärung oft bei beim Personalleiter. Hier zu wenig zu tun, rächt sich später oft.
- Ein Auftrag an die Personalfunktion ist nicht an eine bestimmte Form gebunden. Wichtig ist seine orientierende und die Personalarbeit strukturierende Wirkung. Zwischen einer mündlichen Beauftragung und einem Projektplan ist alles möglich.

Mit dem **Auftragscharakter** der Personalarbeit ist zweierlei nicht vereinbar: erstens, eine Produktion von Leistungen auf Vorrat<sup>7</sup>, und zweitens, eine angebotsorientierte Ausrichtung ihrer Leistungen<sup>8</sup>.

Die folgende Abbildung 2 beschreibt die Struktur des **Auftragskonstrukts**: seine Merkmale und deren Ausprägungen. Damit kann man **jeden Auftrag des Managements** an die Personalverantwortlichen in seiner umfassenden Bedeutung überschauen – egal ob intern in der Personalabteilung, im Gespräch oder in einem kurzen Workshop mit dem Auftraggeber.<sup>9</sup>

Auf die Abbildung 2 folgen zur Illustration zwei Praxisbeispiele (Abbildung 3 und 4):

- Auftrag **Beschaffung** eines Mitarbeiters für den Außendienst
- Auftrag Erstellung einer **Altersstrukturanalyse** für die Produktion

<sup>7</sup> Z. B. eine Qualifizierung durch Weiterbildung auf Vorrat. Ein Vergleich mit dem Push- und Pull-Prinzip in Produktionssystemen liegt nahe. Dort hat sich das „Pull“ durchgesetzt.

<sup>8</sup> ... die auf Dauer genauso wenig funktioniert wie vorauseilender Gehorsam

<sup>9</sup> Auch auf der strategischen Ebene gilt das Auftragskonstrukt. Dazu sind bereits weitere Veröffentlichungen in Vorbereitung.



Merkmale	Ausprägungen			
Betroffene Steuerungsgröße der Personalarbeit (siehe Abb. 8 und S. 30ff.)	Sicherung des laufenden Geschäfts	Personal -bestand/-planung	Kernkompe- tenzen / Schlüssel- positionen	Wissen (als strategisches Element)
Bezug zum Management des Personalfaktors im Arbeitssystem	unmittelbar		mittelbar	
Anlass (Grund) für den Auftrag	Ereignis / Vorfall (kurzfristig)		Vorsorge / Planung (mittel- / langfristig)	
Impulsgeber / Initiator	Geschäftsführung	Führungskraft		Personalfunktion (quasi stellvertretend)
Organisatorische Reichweite im Unternehmen / Aufbauorganisation	Team in einem Bereich (z. B. Vertrieb)	mehrere Teams in einem Bereich / Bereich		mehrere Bereiche oder Unternehmen
Organisatorische Folge- / Nebenwirkung	rein auf den Zweck bezogen		über den Zweck hinausgehend (z. B. weil Regelungsbedarf entsteht)	
Aufwand / Durchführungsdauer	niedrig	mittel		hoch
Grad der Einbeziehung Dritter	niedrig	mittel		hoch
Bewertungshoheit	Geschäfts- führung	Führungskraft		Mitarbeiter
Möglichkeit zum Controlling	Kennzahl (quantitativ)	Deskriptor (qualitativ)		Indikator (indirekt)
Komplexität	niedrig	mittel		hoch
Form der Beauftragung	schriftlich	mündlich		Selbstkontrakt
Kosten (-erfassung, -zuordnung)	Prozesskosten* (Personal- und Sachkosten des Auftrages)			

\* Da es hier um die Effektivitätsbeurteilung der Personalarbeit einer Personalabteilung auf der Grundlage von Aufträgen geht, werden hier nur die Prozesskosten eines Auftrags berücksichtigt.

Abbildung 2:  
Auftragskonstrukt für alle Fälle: Merkmale und Ausprägungen.

Merkmale	Ausprägungen			
Betroffene Steuerungsgröße der Personalarbeit	Sicherung des laufenden Geschäfts	Personal -bestand/-planung	Kernkompe- tenzen / Schlüssel- positionen	Wissen (als strategisches Element)
Bezug zum Management des Personalfaktors im Arbeitssystem	unmittelbar		mittelbar	
Anlass (Grund) für den Auftrag	Ereignis / Vorfall (kurzfristig)		Vorsorge / Planung (mittel- / langfristig)	
Impulsgeber / Initiator	Geschäftsführung	Führungskraft		Personalfunktion (quasi stellvertretend)
Organisatorische Reichweite im Unternehmen / Aufbauorganisation	Team in einem Bereich (z. B. Vertrieb)	mehrere Teams in einem Bereich / Bereich		mehrere Bereiche oder Unternehmen
Organisatorische Folge- / Nebenwirkung	rein auf den Zweck bezogen		über den Zweck hinausgehend (z. B. weil Regelungsbedarf entsteht)	
Aufwand / Durchführungsdauer	niedrig	mittel		hoch
Grad der Einbeziehung Dritter	niedrig	mittel		hoch
Bewertungshoheit	Geschäfts- führung	Führungskraft		Mitarbeiter
Möglichkeit zum Controlling	Kennzahl (quantitativ)	Deskriptor (qualitativ)		Indikator (indirekt)
Komplexität	niedrig	mittel		hoch
Form der Beauftragung	schriftlich	mündlich		Selbstkontrakt
Kosten (-erfassung, -zuordnung)	Prozesskosten (Personal- und Sachkosten des Auftrages)			

Abbildung 3:  
Beispiel Auftragskonstrukt: Beschaffung eines Mitarbeiters für den Außendienst.





Merkmale	Ausprägungen			
Betroffene Steuerungsgröße der Personalarbeit	Sicherung des laufenden Geschäfts	Personal -bestand/-planung	Kernkompe- tenzen / Schlüssel- positionen	Wissen (als strategisches Element)
Bezug zum Management des Personalfaktors im Arbeitssystem	unmittelbar		mittelbar	
Anlass (Grund) für den Auftrag	Ereignis / Vorfall (kurzfristig)		Vorsorge / Planung (mittel- / langfristig)	
Impulsgeber / Initiator	Geschäftsführung	Führungskraft		Personalfunktion (quasi stellvertretend)
Organisatorische Reichweite im Unternehmen / Aufbauorganisation	Team in einem Bereich (z. B. Vertrieb)	mehrere Teams in einem Bereich / Bereich		mehrere Bereiche oder Unternehmen
Organisatorische Folge- / Nebenwirkung	rein auf den Zweck bezogen		über den Zweck hinausgehend (z. B. weil Regelungsbedarf entsteht)	
Aufwand / Durchführungsdauer	niedrig	mittel		hoch
Grad der Einbeziehung Dritter	niedrig	mittel		hoch
Bewertungshoheit	Geschäfts- führung	Führungskraft		Mitarbeiter
Möglichkeit zum Controlling	Kennzahl (quantitativ)	Deskriptor (qualitativ)		Indikator (indirekt)
Komplexität	niedrig	mittel		hoch
Form der Beauftragung	schriftlich	mündlich		Selbstkontrakt
Kosten (-erfassung, -zuordnung)	Prozesskosten (Personal- und Sachkosten des Auftrages)			

Abbildung 4:  
Beispiel Auftragskonstrukt: Erstellung einer Altersstrukturanalyse in der Produktion.

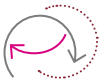
Wer Aufträge zur Zufriedenheit seiner Kunden erledigen will, muss von deren Geschäft einiges verstehen. Für das Anforderungsprofil der Personalverantwortlichen bedeutet das Folgendes:

**Anforderungsprofil  
Personalverantwortlicher (1)**

**Notwendige Fähigkeiten und Kenntnisse für  
die personalwirtschaftlichen Kernaufgaben  
der Personalarbeit**

- fundiertes betriebswirtschaftliches Generalistenwissen
- strategisches Grundverständnis
- grundlegendes Personalfachwissen

... in dieser Reihenfolge. Betriebswissenschaftliches Wissen und strategisches Grundverständnis bilden für einen Personalverantwortlichen wichtige Voraussetzungen, um von den Führungskräften als Partner anerkannt zu werden. Und ohne beides würde das Personalfachwissen in der Luft hängen.



### 3. Im Sog der Kernaufgaben: Warum da noch etwas kommen muss

Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt der Anteil der Kernaufgaben am gesamten Aufgabenumfang einer Personalabteilung ab. Alles jedoch, was sie tut, sollte damit zu tun haben bzw. daraus resultieren. Damit hat jeder Personalleiter ein grundlegendes Kriterium für Antworten auf die Frage: Tun wir als Personalabteilung das Richtige, sind wir effektiv?

#### Sekundäre Aufgaben der Personalarbeit

Will z. B. eine Führungskraft einen Mitarbeiter einstellen, sind dafür einige **Voraussetzungen** zu klären: Für welche Stelle mit welchen Anforderungen wird der Mitarbeiter gesucht? Welche Ausbildung und Fähigkeiten soll er mitbringen? Etc. In kleinen Unternehmen macht man sich dazu zwar auch Gedanken, aber nur situativ und ohne eine standardisierte Systematik. Hauptsache, man findet jeweils die richtige Person. Spätestens wenn eine Personalabteilung besteht, beginnt sich das zu ändern: **Die effektive (und auch effiziente) Erfüllung der Kernaufgaben erfordert die Wahrnehmung weiterer Aufgaben.**

**Zum Beispiel wird die Personalbeschaffung systematisiert, indem ein Prozess definiert wird:** Anforderungsprofil → Ausschreibungstext → Ausschreibung → Bewerbervorauswahl → Vorstellungsgespräche → Auswahlentscheidung → Einstellung

Ein definierter Prozess ermöglicht, dass man bei einer Personalbeschaffung nicht jedes Mal das Rad neu erfinden muss. Dazu gehören Personalinstrumente wie Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Stellenanzeigentexte, die die Kernaufgaben ebenfalls unterstützen.

Standardisierte Prozesse und Instrumente gelten für das ganze Unternehmen und müssen zugleich für den Einzelfall anpassungsfähig<sup>10</sup> sein. Diese (und andere) aus den Kernaufgaben der Personalarbeit im Verlauf der Unternehmensentwicklung entstehenden Folgeaufgaben werden, sobald eine bestimmte Unternehmensgröße erreicht und eine bestimmte Anzahl von Fällen überschritten ist, zu **Daueraufgaben** der Personalabteilung. **Wichtig ist, dass sie sich gegenüber ihrem Zweck: die Kernaufgaben zu unterstützen, nicht verselbständigen.** Denn die Personalarbeit würde dann nicht mehr das Effektivitätskriterium erfüllen.

#### Unternehmensbeispiel

In einem mittelgroßen mittelständischen Unternehmen gilt ein durch eine Betriebsvereinbarung fixierter Standard für zweimal jährlich zu führende Mitarbeitergespräche, der aus einem Regelwerk (Gesprächsinhalte, Ablauf, Datenschutz etc.) sowie aus Formularen (Protokoll, Ergebnismeldung etc.) besteht. Im Lauf der Zeit wird der ursprüngliche Zweck, den Mitarbeiterereinsatz (Kernaufgabe) effektiv zu gestalten im Sinne der Bereichs- und Unternehmensziele, zunehmend konterkariert: Die Mitarbeitergespräche degenerieren zur lästigen Pflichtübung für formale Anforderungen, die mit den wirklichen Leistungen kaum noch zu tun haben. Die Überwachung der Pflichtübung obliegt der Personalabteilung – zusätzlich kontrolliert durch den Betriebsrat. Zwei Dinge passieren hier: Erstens, das personalwirtschaftliche Instrument Mitarbeitergespräche verliert seinen Zweck, und zweitens, die Auftragsbeziehung zwischen Personalabteilung und Management verkehrt sich zu ihrem Gegenteil.

<sup>10</sup> Generell ist die fallbezogene Anpassungsfähigkeit von personalwirtschaftlichen Standards in der Praxis alles andere als einfach. In erster Linie geht es meist um zugrunde liegende praktische Unvereinbarkeiten: Standards sind zwar unverzichtbar, gleichzeitig aber besteht von Seiten des Managements an deren Einsetzbarkeit ein hohes Maß an Flexibilitätsanforderungen – wie aber kriegt man beides unter einen Hut?

Wir bezeichnen die Folgeaufgaben der Personalarbeit als **sekundäre Aufgaben**, um sie klar von den Kernaufgaben zu unterscheiden.

Je größer ein Unternehmen wird, desto wichtiger und aufwendiger ist diese strukturelle Personalarbeit der sekundären Aufgaben: Prozessbeschreibungen, Systematiken und Instrumente bereitzustellen und weiterzuentwickeln für die effektive und effiziente Erfüllung der Kernaufgaben der Personalarbeit. Hier spielt das Personalfachwissen eine dominierende Rolle.

#### Anforderungsprofil

##### Personalverantwortlicher (2)

#### Notwendige Fähigkeiten und Kenntnisse für die sekundären Aufgaben der Personalarbeit

- fundiertes betriebswirtschaftliches Generalistenwissen
- strategisches Grundverständnis
- **professionelles Personalfachwissen**

Damit wächst aber zugleich auch das **Risiko**, dass diese Professionalisierung der Personalarbeit zum Selbstzweck mutiert und das betriebswirtschaftliche Know-how nicht mehr korrigierend wirksam wird. Typischerweise leuchtet in solchen Fällen Führungskräften das Tun der Personalabteilung nicht mehr ohne weiteres ein. Ein diffuses Unbehagen des Managements ist dann ein Anzeichen für Verselbständigungstendenzen der Personalarbeit von ihren ureigenen Zwecken (Kernaufgaben).

Für das Personalmanagement gilt insofern, nicht all das zu machen, was möglich wäre, sondern das Notwendige zu tun. Die Kunst effektiver Personalarbeit liegt in der Selbstbeschränkung – angesichts ihrer (scheinbaren) Allzuständigkeit für den allgegenwärtigen Faktor Personal (siehe Kap. 1).

Die folgende Abbildung 5 fasst die bisherige Ableitung zusammen:

- Die **Kernaufgaben** der Personalarbeit entspringen dem Management des Personals im Arbeitsbereich.
- Diese können in einem mittelständischen Unternehmen ab einer bestimmten Größe nicht mehr nebenher im Arbeitsbereich erledigt werden.
- Sie werden dann an eine Personalfunktion als Auftrag einer Führungskraft bzw. der Geschäftsleitung delegiert.
- Zur Erfüllung der Kernaufgaben werden aus ökonomischen Gründen standardisierte Hilfsmittel, Instrumente und Systeme benötigt. Diese bereitzustellen umfasst die Summe der **sekundären Aufgaben**. Je größer ein Unternehmen, desto umfänglicher wird dieser sekundäre Aufgabenbereich einer Personalabteilung.
- Kernaufgaben haben Vorlauf- und Reifezeiten – besonders die Personalbeschaffung und -qualifizierung. Deshalb ist ein vorausschauender Blick auf die Entwicklung des Personalbestandes nötig: Eine **Personalplanung** komplettiert deshalb die Aufgabenbereiche der Personalarbeit.

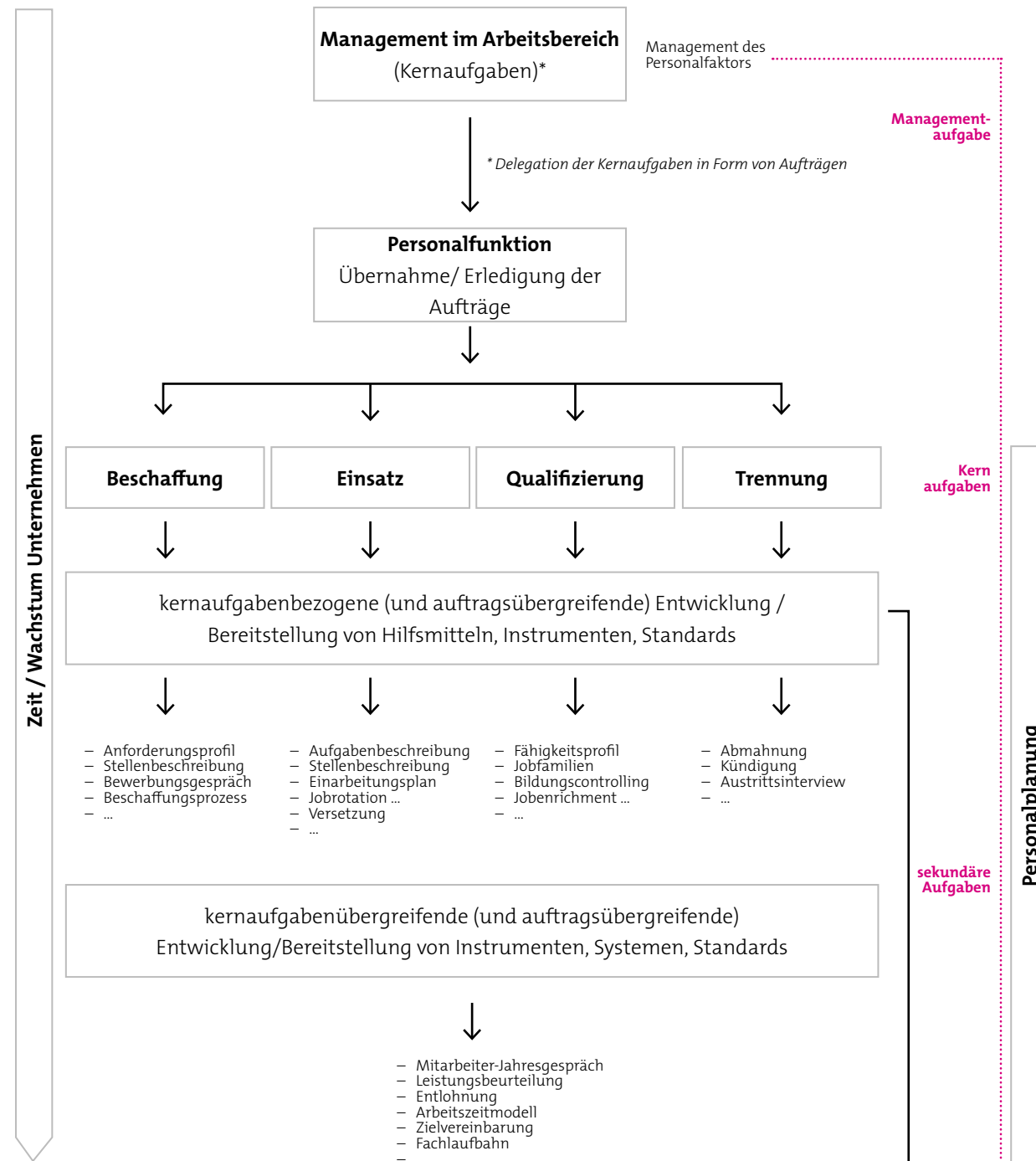
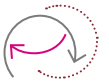


Abbildung 5:  
Kernaufgabenbezogene und kernaufgabenübergreifende Tätigkeiten der Personalarbeit.

## Standardinstrumente der Personalarbeit

Besonders in größeren mittelständischen Unternehmen sind komplexe personalwirtschaftliche Instrumente und Systeme fester Bestandteil des **sekundären Aufgabenbereichs** der Personalarbeit. Sie sollen das Management des Personalfaktors unterstützen, bilden Standards für das gesamte Unternehmen und sind auf Dauer angelegt. Es geht um Führung, Leistung und Bindung. Der Einführungsprozess solcher Systeme ist klassische Projektarbeit – meist unter der Regie des Personalleiters.

### Beispiele

**Typische Projekte im sekundären Aufgabenbereich der Personalarbeit unter der Regie der Personalabteilung:**

- Mitarbeiterjahresgespräche
- Mitarbeiterbeurteilungen
- Zielvereinbarungssysteme
- Leistungsentgelt
- Fachlaufbahn
- Mitarbeiterbefragung
- Gesundheitsmanagement
- Aufbau des Führungskräftenachwuchses
- ...

Voraussetzung der Einführung solcher Systeme/ Instrumente ist ein Auftrag der Geschäftsführung, also ein **Projektauftrag**. Die Personalabteilung hat nach Einführung dafür zu sorgen, dass sie an's Laufen kommen, was u. U. mühsam ist. Denn ihre Anwendung bringt den Mitarbeitern und Führungskräften einigen Aufwand. Aus der (beabsichtigten) Unterstützung wird oft eine (unbeabsichtigte) Belastung – ganz abgesehen von der Brisanz, die der Anwendung personalwirtschaftlicher Systeme meist innewohnt. Alle diese Systeme haben unvermeidliche Geschwister: die vielfältigen Tricks bzw. Verfahrensweisen, sie – unbemerkt oder offen frech – zu umgehen oder gar auszuhebeln. Ihre Anwendung ist mitunter halbherzig, sie versanden oder degenerieren zur bloßen Fassade.

Wie auch immer – ihre Pflege obliegt der Personalabteilung, kann sehr aufwendig sein und erfordert Personalfachwissen.

### Prüffragen

**an personalwirtschaftliche Projektvorhaben zur Beurteilung ihrer Effektivität:**

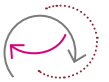
- Welchen Nutzen für die Kernaufgaben bringt das Vorhaben?
- Wird das Management des Personalfaktors in den Arbeitsbereichen dadurch besser und/oder entlastet?
- Steht der Aufwand in einem sinnvollen Verhältnis zum Nutzen?
- Welche unbeabsichtigten Nebenwirkungen und Risiken können entstehen?

Regel: Weniger ist fast immer mehr.

Bevor ein Personalleiter der Versuchung nachgibt, sich durch aufwendige personalwirtschaftliche Instrumente und Systeme zu profilieren, sollte er die Prüffragen beantworten und die Geschäftsführung, die den Projektauftrag erteilt, in diesem Sinne beraten.

## Personalplanung

Eine quantitative und qualitative Personalplanung liefert analysen- und datengestützte Entscheidungsgrundlagen zur Vorsteuerung des Personalbestandes von morgen. Die Umsetzung von Entscheidungen zu notwendigen Anpassungen des Personalbestandes (Einstellungen, Entlassungen, Versetzungen, Qualifizierungsprozesse, ...) hat in den meisten Fällen eine lange Vorlaufzeit: Wenn man etwa über Einstellungen oder Qualifizierungen erst kurz vor dem Zeitpunkt entscheidet, zu dem man die entsprechenden Mitarbeiter benötigt, ist es meistens zu spät. Je größer ein Unternehmen, desto wichtiger ist die Personalplanung.



Personalplanung ermöglicht dem Management, das Personal in ihren Verantwortungsbereichen vorausschauend anzupassen, und unterstützt die Wahrnehmung der Kernaufgaben.

Dabei lenkt sie in **Kenntnis der geplanten Unternehmensentwicklung und -strategie** den Blick besonders auf die wettbewerbsrelevanten – erfolgskritischen – Jobfamilien und Schlüsselpositionen. Gemeinsam prüfen Management und Personalfunktion, ob hier Risiken drohen.

Mit diesen Leistungen steht eine Personalplanung in Wechselbeziehung zu den strategischen Schlüsselgrößen (siehe Kap. 1) – als **strategische Personalplanung**<sup>11</sup>, deren Effektivität durch diese Wechselbeziehung gegeben ist.

Die Handhabung der strategischen Personalplanung setzt strategisches Grundwissen bei den beteiligten Vertretern der Personalabteilung voraus. Mittels des strategischen Aufgabenbereichs besteht für eine ambitionierte Personalabteilung in einem Unternehmen die größte Profilierungschance.

#### Anforderungsprofil Personalverantwortlicher (3)

##### Notwendige Fähigkeiten und Kenntnisse für die strategischen Aufgaben der Personalarbeit

- fundiertes betriebswirtschaftliches Generalistenwissen
- **fundiertes strategisches Wissen**
- professionelles Personalfachwissen

#### Und das „Hauptgeschäft“ Personalverwaltung?

... wird oft unterschätzt, weil im Gesamtgefüge der Personalarbeit in größeren mittelständischen Unternehmen ein Fremdkörper und dennoch sehr wichtig. Bereits mit dem ersten Mitarbeiter entsteht Personalverwaltung: Personaldaten sind zu archivieren, Entgelt abzurechnen, Versicherungsanmeldungen durchzuführen und -beiträge abzuführen, Rechtsfragen zu klären etc. Mit der Unternehmensgröße nehmen die Verwaltungsaufgaben (quantitativ und qualitativ!) zu, und irgendwann landen sie in einer eigenen Abteilung.

Die Verwaltungsaufgaben rund um das Personal sind strukturell für jedes Unternehmen und vor allem aus gesetzlichen Gründen sehr wichtig. Abgesehen jedoch von der Bereitstellung von Personaldaten, bieten sie für die Wahrnehmung der Kernaufgaben und sekundären Aufgaben der Personalarbeit keinen substantiellen Nutzen. Nicht zuletzt deshalb könnte die Personalverwaltung im Organigramm auch anderen Abteilungen als der Personalfunktion zugeordnet oder sogar outgesourct werden. Die managementunterstützenden Aufgaben der Personalarbeit litten darunter nicht.

Vor allem tarif-, sozial- und arbeitsrechtliche Anforderungen erfordern ein spezielles Fachwissen sowie auch organisatorische Fähigkeiten. Das entsprechende **Kompetenzprofil des Personalverwalters unterscheidet sich also erheblich** von den Kompetenzanforderungen der übrigen (Kern- und sekundären) Personalaufgaben.

Es ist meist wenig sinnvoll, Mitarbeiter, die personalverwaltende Aufgaben wahrnehmen, zusätzlich mit der Wahrnehmung der personalwirtschaftlichen Kernaufgaben zu betrauen bzw. in der Personalverwaltung eine Person mit Erfahrung/Ausbildung als Personalreferent für die Kernaufgaben einzustellen.

#### Unternehmensbeispiel

In einem seit Jahren moderat wachsenden produzierenden Unternehmen (2016: 120 Mitarbeiter) fallen jetzt häufiger wiederkehrende Beschaffungs-, Einsatz- und Qualifizierungsaufgaben an. Zuständig ist die Geschäftsführung. Zu ihrer Entlastung überträgt sie einer Fachkraft des Rechnungswesens, die bislang schon die Personalverwaltung miterledigt hat, die in Abbildung 5 genannten Aufgaben. Es entsteht eine eigenständige Personalstelle. Darauf vorbereitet wird die Controllingfachkraft mit einer berufsbegleitenden personalwirtschaftlichen Ausbildung.

Eine gute Lösung? Die erhoffte Entlastung der Geschäftsführung bleibt aus, weil die Fachkraft das Geschehen in den Fachabteilungen nicht versteht und daher auch nicht in passende Anforderungen zu transformieren weiß. Es fehlt die Bindung zu den Führungskräften; die Fachkraft kann diese nicht wirksam unterstützen. Hier nützt auch eine berufsbegleitende Ausbildung nicht viel.

Das Modell scheitert. Man sieht: Wer Personalverwaltung kann, kann noch lange nicht operative Personalarbeit. Im gegebenen Fall muss entweder die Geschäftsführung wieder ran oder aber eine Fachkraft für operative Personalarbeit eingestellt werden.

Ganz offensichtlich unterliegt die Personalverwaltung auch völlig anderen **Effektivitätskriterien** als die Kern- und sekundäre Aufgaben. Bestenfalls kann man überlegen, ob sich die Effektivität der Personalarbeit verbessern lässt, wenn man sie von den Verwaltungsaufgaben entlastet.

11 Vgl. ausführlich Großheim, Hoffmann (2014).





Zusammenfassung der Aufgabenbereiche

Abbildung 6 fasst die vier Aufgabenbereiche der Personalarbeit in einem mittelständischen Unternehmen nach ihren konstruktiven Merkmalen zusammen.

Merkmale Aufgabenbereiche	Einfluss der Unternehmensgröße	Ausgangspunkt der Aktivität (Eigen- / Fremdinitiative)	Beanspruchung der Kapazität des Personalmanagements	Beeinflussungspotenzial auf andere Aufgabenbereiche	gefordertes Wissen (vorrangig)	Nutzen für das Management des Personalfaktors im Arbeitsbereich	Relevanz für die Strategie des Unternehmens
Kernaufgaben	müssen generell gemacht werden; keinen Einfluss	gehen vom Management aus; Initiative auf Nachfrage	auftragsbezogen, daher schwankend; niedrig / mittel	hoch; besonders auf Folgeaufgaben	fundierte BWL- / Strategiekennnisse und Personalfachwissen	hoch, da direkte Unterstützung	hoch, da Einfluss auf die strategischen Einflussgrößen über das Arbeitssystem
Sekundäre Aufgaben	entstehen mit zunehmender Unternehmensgröße; werden dadurch nötig	anfangs auftragsbezogen; dann Eigeninitiative des Personalmanagements	gehört zu den Daueraufgaben; Pflegeaufwand erforderlich; mittel	gering; Rückwirkung auf Qualität der Kernaufgaben	vertieftes Personalfachwissen	nur indirekter Nutzen	direkter Bezug
Qualitative und quantitative Personalplanung	je größer das Unternehmen, desto wichtiger	entweder Auftrag der Geschäftsführung oder Eigeninitiative des Personalmanagements	Erstaufwand hoch; dann Pflegeaufwand nötig; niedrig / mittel	hoher Einfluss auf Kernaufgaben; niedriger auf Sekundäraufgaben	fundierte BWL- / Strategiekennnisse; Personalfachwissen	hoch, da Vorsteuerung des Personalbestandes; ermöglicht Planung für das Management der Arbeitsbereiche	hoch, da Folgerungen für die Strategieumsetzung möglich sind
Personalverwaltung	notwendig mit dem ersten Mitarbeiter; je größer das Unternehmen, desto wichtiger	nicht auftragsgebunden; allein schon aus gesetzlichen Gründen zwingend	hoch; aber automatisierbar; auslagerungsfähig	mittlerer Einfluss auf Personalplanung wegen Datenbereitstellung	solides Organisations- / Verwaltungswissen, Grundlagenkenntnisse des Arbeitsrechts	gering	gering

Abbildung 6:  
Die vier Aufgabenbereiche der Personalarbeit nach konstruktiven Merkmalen.

Rollen und Verantwortung

Anders als bei den Kernaufgaben, die das Management zu verantworten hat, werden die sekundären Aufgaben von der Personalabteilung verantwortet, ebenso die strategische Personalplanung. In beiden Fällen ist grundsätzlich eine Mitverantwortung des Managements bzw. der Geschäftsführung gegeben (**geteilte Verantwortung**), weil hier die Personalabteilung nicht autonom handeln kann und Input des Managements braucht. Sie muss aber in der Regel Anstoßgeber sein – wer sonst?

Seine notwendige Mitverantwortung bei der Personalarbeit vernachlässigt das Management in der Praxis oft – anders als bei anderen internen Kunden-/Lieferantenbeziehungen, wo Führungskräfte in der Regel ihre Mitverantwortung für die Leistungen bzw. Zuarbeiten ihrer Lieferanten selbstverständlich akzeptieren.

So einfach dies klingt, in der Praxis in mittelständischen Unternehmen entsteht gerade aus Rollenunklarheiten zwischen Management und Personalabteilung nicht selten (Leidens-)Druck bis hin zum Burn-out einzelner Beteiligter. Dabei geht es fast immer um Zuschreibung und/oder Übernahme von Verantwortung durch Personalverantwortliche für Angelegenheiten, die diese in ihrer Rolle gar nicht verantworten können<sup>12</sup> (also darum, **zu viel** tun), meist gepaart mit der Vernachlässigung ihrer ureigensten Zuständigkeiten<sup>13</sup> (also **zu wenig** tun).

Ein Hinweis von externer Seite auf die effektive Rollenteilung zwischen Management und Personalabteilung wird in solchen Fällen von den Mitarbeitern einer Personalabteilung oft als entlastend wahrgenommen.

Unternehmensbeispiel

Das Unternehmen mit ca. 500 Mitarbeitern ist schnell gewachsen und wächst weiterhin schnell. Das Management kümmert sich kaum um Produktivitäts-, Organisations- und Personalthemen. Die volle Konzentration der Geschäftsführung und des Managements gilt der Versorgung der Kunden mit innovativen Produkten und der Erschließung neuer Märkte. Mit Erfolg: Die Umsatzrendite ist zweistellig.

Die Personalabteilung ist ein Abbild dieses Zustandes. Sie ist personell gut ausgestattet, aber nicht klar positioniert. Wofür genau sie zuständig ist (und wofür nicht), wissen die Führungskräfte nicht. Das beschert ihr allerhand Anfragen aus den Bereichen, die als Führungsprobleme dort (bzw. auf Geschäftsführungsebene) gelöst werden müssten. Im (falschen) Bewusstsein ihrer Allzuständigkeit für alle Personalfragen, macht sich die Personalabteilung alle Anliegen zu Eigen und übernimmt sich damit, denn sie kann weder mangelnde Organisation noch fehlende Führung kompensieren. Sie tut zu viel.

Im Zu-Viel tut sie aber gleichzeitig zu wenig, weil sie es versäumt, ihr Aufgabenspektrum strikt auf die anhaltende Wachstumsphase des Unternehmens auszurichten (z. B. Aufgabenbeschreibungs-, Anforderungsprofil- und Stellenbeschreibungsstandards zu entwickeln und abzustimmen). Sie gibt den Führungskräften nicht zu verstehen, wo sie diese Unterstützung erwarten können und wo nicht. Zwischen dem Zu-Viel des „Falschen“ und dem Zu-Wenig des „Richtigen“ reibt sie sich auf. Fragen danach, wer jeweils was verantwortet und was nicht, werden gar nicht gestellt.

12 Z. B. für die Inhalte von Anforderungsprofilen oder für Zielsetzungen in einem Arbeitsbereich.  
13 Z.B. Praktikable formale Standards für Stellenbeschreibungen.





Beteiligte Aufgabenbereiche	Personalmanagement			Führungskraft		
	V	M	I	V	M	I
Kernaufgaben		x	x	x	(x)	
sekundäre Aufgaben	x			(x)		
Quantitative und qualitative Personalplanung	x			(x)		
Personalverwaltung	x			(x)		x

V = Verantwortung M = Mitarbeit I = Information (x) = Ko-Verantwortung, Mitarbeit in den für die Managementaufgaben relevanten Aufgabenbereichen ist die Führungskraft stets in der Verantwortung.

Abbildung 7:  
Verantwortung in der Personalarbeit (VMI-Matrix).

#### Prüffragen

##### Rollen und Verantwortlichkeiten in der Personalarbeit

- Nehmen die Führungskräfte ihre Verantwortung für die Kernaufgaben (Beschaffung, Einsatz, Qualifizierung und Trennung) wahr, treffen sie die relevanten Entscheidungen?
- Erfüllt die Personalfunktion die sekundären Aufgaben der Personalarbeit kompetent und verantwortlich?
- Legt die Personalfunktion regelmäßig eine Personalplanung vor?
- Arbeiten die Führungskräfte der Personalfunktion bei den sekundären Aufgaben und bei der Personalplanung ausreichend zu?

## 4. Die Ressource Personal strategisch (vor-)steuern: Warum der Zeitfaktor so wichtig ist

Es ist der Zeitfaktor, der die strategische Ausrichtung der Personalarbeit erfordert: Diese ermöglicht es, im **Heute** Entscheidungen über die **zukünftige** (kurzmittel- und langfristige) Quantität und Qualität des Personalbestandes zu treffen, um die erforderliche Zeit für deren Realisierung zur Verfügung zu haben und zu nutzen.

Dazu muss niemand in die Glaskugel schauen und Prognosen wagen. Für eine Personalplanung genügen bereits die aktuellen Daten und Fakten zum Personalbestand und zur Wettbewerbsposition des Unternehmens sowie die strategischen Ziele des Unternehmens. Worauf es ankommt, ist die Auswertung und Interpretation dieser Grundlagen mit System, und zwar in einem Managementprozess unter Beteiligung der Personalabteilung.<sup>14</sup>

Das folgende strategische Steuerungssystem der Personalarbeit (Abbildung 8) haben wir in Anlehnung an Gälweiler und, darauf basierend, Malik<sup>15</sup> entwickelt. **Es koppelt die Aufgabenbereiche der Personalarbeit** (siehe z. B. Abbildung 6) **auf verschiedenen Ebenen mit der Unternehmensentwicklung und der Unternehmensstrategie**. In diesem Kontext wird die (einfache) Personalplanung zur strategischen,<sup>16</sup> indem die Kernkompetenzen und Schlüsselpositionen des Unternehmens prominent in die Personalplanung einfließen. Damit wird auch – nachvollziehbar – die Unterscheidung von operativer und strategischer Personalarbeit begründet.

Nur eine Minderheit mittelständischer Unternehmen steuern die Ressource Personal bewusst strategisch<sup>17</sup>. Es fehlt meist die Zeit und eine effektive Systematik.

<sup>14</sup> Vgl. Großheim, Hoffmann (2014).

<sup>15</sup> Es folgt der gleichen Steuerungslogik wie deren strategisches Navigationssystem. Vgl. Gälweiler (2005); Malik (2011).

<sup>16</sup> In der Praxis wie auch in der Fachliteratur wird strategische Personalplanung oft verwechselt mit strategischer Aufstellung der Personalabteilung, mit Personalstrategie, mit langfristiger Personalplanung u. a. Strategische Personalplanung, wie wir sie verstehen, bezeichnet allein die strategische Ausrichtung der Ressource Personal, nicht die funktionale Strategie des Personalbereichs.

<sup>17</sup> Bundesministerium für Arbeits- und Sozialordnung (2013)

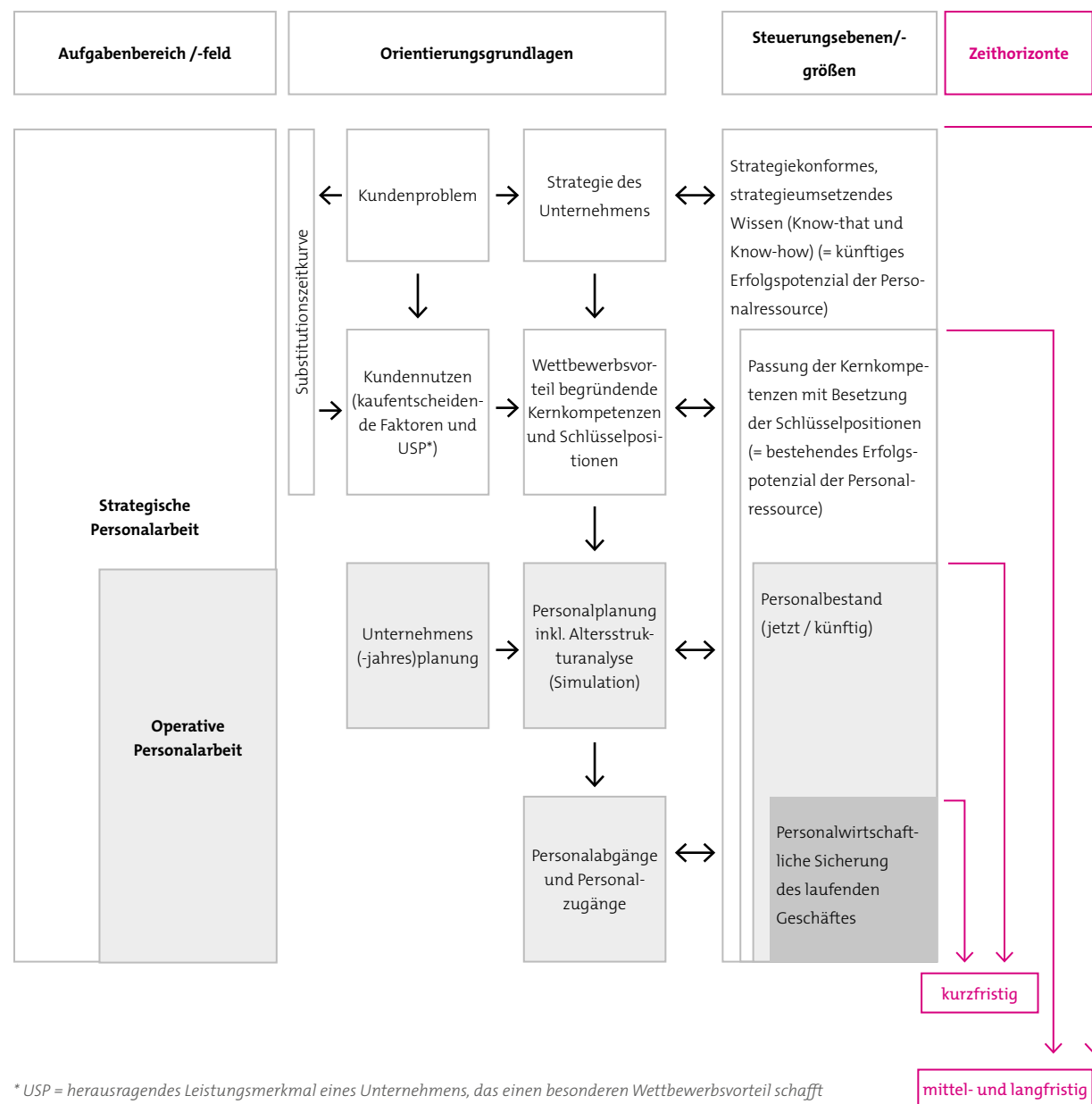
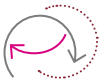
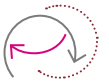


Abbildung 8:  
Strategisches Steuerungssystem der Personalarbeit (in Anlehnung an das  
Malik-Gälweiler-Navigationssystem der Unternehmensführung, vgl. Malik (2011), S. 108).

### Was bedeuten die Begriffe strategische Steuerung und Vorsteuerung der Ressource Personal?

- Die Ressource Personal steht den aktuellen Geschäften eines Unternehmens nicht jederzeit in der jeweils benötigten Form zur Verfügung. Aus diesem trivialen Tatbestand resultiert, dass Personal und Personalbestand – unter Beachtung jeweils sehr spezifischer, nicht beliebig zu verkürzender Zeitabstände – **vorgesteuert** werden muss.
- Systematisch und logisch können **vier Steuerungsebenen** in der Personalarbeit unterschieden werden (aufsteigend):
  - (1) Personalwirtschaftliche Sicherung des laufenden Geschäfts
  - (2) Personalbestand des Unternehmens
  - (3) Passungsverhältnis zwischen Kernkompetenzen des Unternehmens mit den Schlüsselpositionen und ihren Besetzungen
  - (4) das wettbewerbs- und strategierelevante Wissen (Know-that und Know-how) als oberste Ebene
- Jede Ebene wird durch die **entsprechende Steuerungsgröße** bezeichnet, und jede steuert die jeweils tieferliegende vor: **Keine kann erfolgreich allein aus sich selbst heraus gesteuert werden.**
- **Letztendlicher und ausschließlicher Zweck der Kaskade ist die personalwirtschaftliche Sicherung des laufenden Geschäfts.**
- Jede der Steuerungsebenen bezieht ihre Orientierung aus einer eigenen und besonderen **Orientierungsgrundlage** des Unternehmens und seiner Marktposition, im Wesentlichen (von oben nach unten) aus
  - den Kundenproblemen,
  - der Wettbewerbsposition,
  - der Strategie und Jahresplanung des Unternehmens sowie
  - aus den Personalzugängen und -abgängen.
- **Zukunftsprojektionen**, -prognosen oder -szenarien **sind** – entgegen weitverbreiteter Meinungen – **für die Vorsteuerung der Ressource Personal weder möglich noch erforderlich.** Es geht ausschließlich um Gegenwartsentscheidungen, die für eine immer ungewiss bleibende Zukunft getroffen werden **müssen**, orientiert an einer funktionalen Planungslogik und fokussierten Umweltbeobachtung.



### Steuerungsebene „personalwirtschaftliche Sicherung des laufenden Geschäfts“ (Abbildung 8)

Die Sicherung des laufenden Geschäfts stößt immer wieder an personalwirtschaftliche Grenzen:

- Der Arbeitsmarkt gibt die benötigten Mitarbeiter nicht her.
- Anspruchsvolle Aufgaben haben lange Einarbeitungszeiten.
- Für neu entstehende Aufgaben hat man gerade niemanden.
- Das Entgeltmodell begrenzt die Auswahlmöglichkeiten.
- Unvorhersehbare Kündigungen etc.

Zweierlei ist notwendig, um das Personal für das laufende Geschäft erfolgreich zu steuern, also die entsprechenden Anforderungen des Managements zu erfüllen: zeitliche Vorläufe sowie eine aussagefähige Orientierungsgrundlage, nämlich die genaue Beobachtung der Personalab- und -zugänge sowie der Fluktuationen und Fehlzeiten.

Die bedeutsame Frage ist: Entstehen Lücken durch Kündigungen, altersbedingte Abgänge oder durch überraschende Auftragszuwächse, die kurzfristig geschlossen werden müssen?

Das Handlungsrepertoire der Personalarbeit auf dieser Steuerungsebene ist begrenzt. Es taugt lediglich dazu, das gerade benötigte Personal jeweils ad hoc zu beschaffen, und es ist nicht immer möglich, ausscheidende Mitarbeiter „Knall auf Fall“ zu ersetzen, schon gar nicht wichtige.

Allgemein ausgedrückt: Ohne Vorsteuerung der operativen Personalbeschaffung, des operativen Personaleinsatzes, der Qualifizierung und Trennung sind Grenzen schnell erreicht und eine weitere Steuerungsebene der Personalarbeit wird notwendig: die Steuerung des Personalbestandes auf der Grundlage einer Unternehmens- und Personalplanung.

### Steuerungsebene „Personalbestand“ (Abbildung 8)

Der Personalbestand steuert die Ebene der personalwirtschaftlichen Sicherung des laufenden Geschäfts vor. Benötigt wird die detaillierte Kenntnis des Personalbestandes, nicht nur des gegenwärtigen, sondern auch seiner absehbaren zukünftigen Entwicklungen. Dazu braucht es im Wesentlichen gut begründete Hypothesen, sinnvollerweise auch mit Hilfe von Simulationen. Die Orientierungsgrundlage für die Steuerung des Personalbestandes liefern die Unternehmens(jahres)planung sowie eine analysen- und datenbasierte Personalplanung inkl. Altersstrukturanalyse.

Die Personalplanung arbeitet mit Berechnungen bzw. erfahrungsgestützten Annahmen über zukünftige altersbedingte Entwicklungen, über zukünftige Ausbildungs- und Übernahmequoten, über Fluktuationen, über Fehlzeiten, über Entwicklungen einzelner Jobfamilien etc.

Auf dieser Grundlage erweitert die Personalplanung<sup>18</sup> den Handlungsspielraum der operativen Personalarbeit, z. B. können Personalzu- und -abgänge gründlicher vorbereitet und durchgeführt werden.

<sup>18</sup> Eine Personalplanung ist nicht per se strategisch, wie mitunter angenommen wird. Denn ihre Funktion besteht zunächst nur darin, die operative Personalarbeit durch kontinuierliche Beobachtung der Personalbestandsentwicklung zu unterstützen und durch rechtzeitige Ausgleichsmaßnahmen größere Schäden zu vermeiden. Um zur strategischen Personalplanung zu werden, müssen Erfordernisse der Wettbewerbspositionierung des Unternehmens hinzukommen.

### Unternehmensbeispiel

Wie einfach strategische Personalplanung sein kann, zeigt dieses Beispiel:

Ein moderat wachsendes Unternehmen der Verpackungsbranche ist in der Lage, sehr schnell auf spezielle Kundenwünsche zu reagieren – dank der Herstellung eigener Stanzwerkzeuge. Die regelmäßige Personalbestandsbeobachtung im Gespräch zwischen Personalleiter und Geschäftsführung zeigt frühzeitig, dass im Werkzeugbau in zwei Jahren in kurzen Abständen drei Mitarbeiter ausscheiden werden. Angesichts der wettbewerbsrelevanten Bedeutung dieser Stellen (Schlüsselpositionen) reagiert man frühzeitig: Die Geschäftsführung wirbt noch im selben Jahr einen erfahrenen Werkzeugmacher von einem Stanzwerkzeugehersteller ab und sorgt außerdem dafür, dass zwei junge Mitarbeiter zu Nachfolgern der absehbar ausscheidenden Schlüsselkräfte aufgebaut werden. Zusammen mit dem Leiter des Werkzeugbaus hat der (technisch vorgebildete) Personalleiter einen systematischen Einarbeitungsplan für alle drei Mitarbeiter entwickelt.

Die Geschäftsführung überwacht den Einarbeitungsprozess selbst.

### Steuerungsebene „Kernkompetenzen“ (Abbildung 8)

Auch die noch so präzise Kenntnis des Personalbestandes und die beste und umfassendste Personalplanung geben keinerlei Hinweis darauf, **welche Kompetenzen (Fähigkeiten, Fertigkeiten und Können) auf welchen Stellen im Unternehmen vorhanden sein müssen.**

Gemeint sind hier nicht die Standardqualifikationen, die zur professionellen Ausführung einer typischen Funktion oder Bereichsaufgabe erwartet werden und in den meisten Industrieunternehmen mehr oder weniger die gleichen sind. Sondern solche, die das **Gefüge eines speziellen Wissens und Könnens in einer Organisation bilden, das zur Erzeugung ihrer wettbewerbsentscheidenden Leistungen notwendig** ist. Das sind die Kernkompetenzen eines Unternehmens.

Kompetenzen werden also nur dadurch zu Kernkompetenzen, dass sie dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen, sonst wären es keine.

Die Orientierungsgrundlage beim Handhaben der Steuerungsebene Kernkompetenz ist der besondere Kundennutzen, den eine Kernkompetenz ermöglicht – und insofern ihre Passung zu dem Wettbewerbsvorteil des Unternehmens.

Aus Vorstehendem resultiert, dass Aufbau und die Pflege von Kernkompetenzen Zeit kostet, (nur) das schützt sie vor schneller Imitation und ermöglicht es, die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens zu verteidigen.



### Unternehmensbeispiel

**Auch ein Unternehmen, das sich mit einem sehr einfachen Massenprodukt in einem gesättigten Markt behauptet, dessen Mitarbeiter ihren Job bereits nach einer kurzen Anlernphase ausreichend beherrschen und leicht auswechselbar sind, kann über eine nur schwer imitierbare Kernkompetenz verfügen. Denn es hat offensichtlich einen Wettbewerbsvorteil, mit dem es am Markt besteht:**

Das Unternehmen mit ca. 80 Mitarbeitern behauptet sich mit einem Massenprodukt als Automobilzulieferer. Die Umsatzrendite beträgt sechs Prozent, ein in dieser Branche sehr guter Wert. Wie ist das möglich?

In diesem Unternehmen dreht sich alles um Produktivität. Es werden nur einfache, robuste Maschinen eingekauft und umgebaut. Mit einem ausgetüftelten Instandhaltungssystem erreicht man Maschinenlaufzeiten um die 90 Prozent. Alte abgeschriebene Anlagen nutzt das Unternehmen für Sonderaufträge, um Rüstzeiten zu vermeiden. Die Auftragsabwicklung ist als Prozess nach den Prinzipien moderner Produktionssysteme gestaltet. Kurze Durchlaufzeiten und geringe Bestände sind die Folge. Die Lieferanten sind in den Prozess eingebunden. Produktion und Einkauf haben diese über Jahre hinweg zu leistungsfähigen kooperativen Geschäftspartnern entwickelt. Mittels einer intakten Zeitwirtschaft kennt das Unternehmen täglich seine Produktivität. Rationalisierungseffekte erfasst man sofort durch neue Zeitaufnahmen.

Technische Fähigkeiten (Ankauf und Umbau der Maschinen), organisatorisches Geschick (Produktionssystem, Prozessgestaltung) und Einkaufsmanagement sowie Unabhängigkeit von qualifizierten (schwer zu beschaffenden und teuren) Fachkräften in der Produktion bilden im Zusammenwirken miteinander das „Gesamtkunstwerk“ der Kernkompetenz des Unternehmens in einem Preismarkt.

Das Beispiel zeigt auch, dass eine Kernkompetenz nicht reduzierbar ist auf personale Eigenschaften und dass eine Kernkompetenz eine Mischung darstellt aus personenbezogenen und organisatorischen Elementen.

Und wer macht die Personalarbeit in diesem Unternehmen? Die Personalverwaltung wird in der Buchhaltung erledigt. Der Produktionsleiter kümmert sich in jeder Hinsicht um „sein“ Personal. Er weiß, worauf es ankommt. Bei der Personalbeschaffung hilft ein externer Personalberater.

Es geht also auch ohne Personalstelle.

Eine der wichtigsten und dennoch in mittelständischen Unternehmen kaum bekannten Aufgaben der Personalfunktion besteht darin, das Management zu veranlassen, mit ihr **gemeinsam die Kernkompetenzen des Unternehmens zu bestimmen und die Stellen/Positionen zu benennen**, wo diese präsent sein müssen. Nur dann ist die gezielte Pflege/Erweiterung der Kernkompetenz(en) möglich, da diese die gebührende Aufmerksamkeit erhalten.

Um auf Dauer die Wettbewerbsstärke eines Unternehmens zu halten, müssen seine Kernkompetenzen außerdem reproduzierbar sein. Sie dürfen – z. B. durch das Ausscheiden von Personen – nicht gefährdet werden. Die Herausforderung für das (Personal-) Management in Bezug auf die Kernkompetenzen des Unternehmens lautet also, beides zu gewährleisten: maximalen **Schutz vor Imitation** bei **gleichzeitig** gewährleisteter **Reproduzierbarkeit** – kein leichtes Unterfangen.

Ergänzt um die Orientierungsgrundlage der Kernkompetenz(en) und um die Steuerungsgröße ihres Passungsverhältnisses zu den Schlüsselpositionen/-kräften wird die Personalplanung zur strategischen Personalplanung.

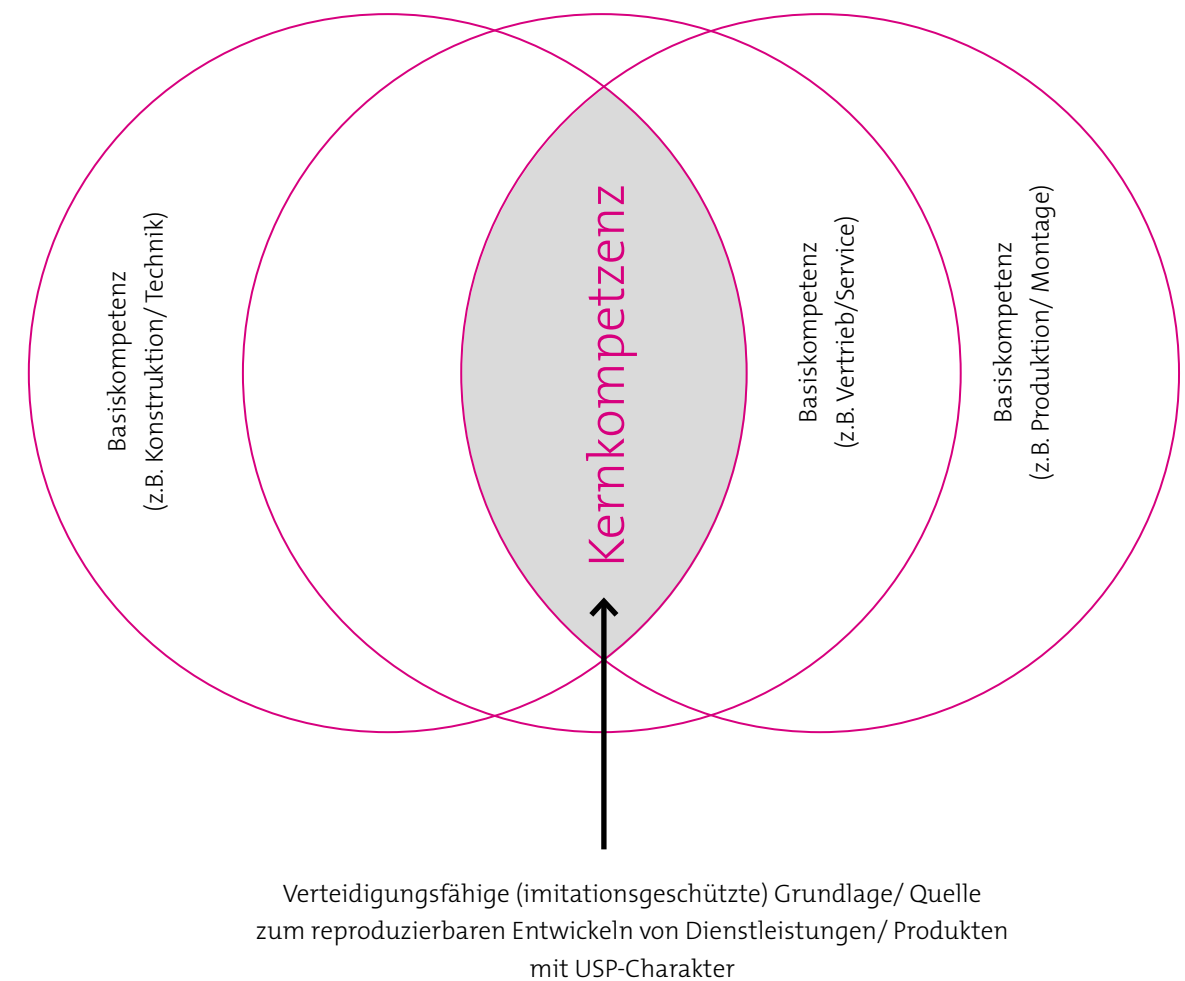
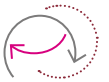


Abbildung 9

Ressource Kernkompetenz als Schnittmenge verschiedener Kompetenzbereiche (Beispiel).



### Steuerungsebene „Wissen“ (Abbildung 8)

Die Kernkompetenzen bedürfen von Zeit zu Zeit einer Überprüfung (und ggf. Anpassung). Prüfkriterium ist der USP<sup>19</sup> des Unternehmens in Verbindung mit den maßgeblichen kaufentscheidenden Faktoren der Kunden<sup>20</sup>. Dieses Monitoring ist eine der wichtigsten Aufgaben der Personalfunktion – wer, außer ihr, könnte es leisten?

#### Prüffragen

**Monitoring der Gültigkeit der Kernkompetenzen und ihres Passungsverhältnisses**  
(dritte Steuerungsebene der Personalarbeit):

- Gibt es Veränderungen in den strategischen Schlüsselgrößen „Marktpositionierung“ und „Innovationsleistungen“, die Auswirkungen auf unsere Kernkompetenz(en) haben könnten?
- Ist unser Zeitvorsprung noch ausreichend groß, um unsere Wettbewerbsvorteile abzusichern?
- Welche Schlüsselstellen, Schlüsselpersonen, Prozesse, Managementkompetenzen sind evtl. anzupassen?

All das reicht aus, solange die strategische Positionierung des Unternehmens unverändert bleibt.

Wenn allerdings neue Kundenprobleme, neue Marktanforderungen, die Einrichtung neuer Geschäftsfelder zu **Korrekturen oder Neuausrichtungen der Unternehmensstrategie** führen, müssen auch die Kernkompetenzen auf ihre Tragfähigkeit für die veränderten strategischen Ziele hinterfragt werden: Welches **neue Wissen** wird für deren Umsetzung benötigt?

#### Prüffragen

**Strategische Neuausrichtung des Unternehmens hinsichtlich neuen benötigten Wissens**  
(vierte Steuerungsebene der Personalarbeit):

- Welches für das Unternehmen neue technische, organisatorische, Management-, kulturelle, methodische etc. Wissen wird künftig benötigt?
- Welche Kombinationen der neuen Wissensbestandteile werden für das Unternehmen bedeutsam?
- Welche Kombinationen mit den bestehenden Kernkompetenzen werden gebraucht?
- Woher ist das neue Wissen zu beziehen?
- Können die Schlüsselpositionen so bleiben, wie sie sind? – Auch die Schlüsselkräfte?
- Welche „alten“ Kernkompetenzen werden hinfällig?

Die Beantwortung dieser Fragen erfordert wiederum den Wechsel zu einer höheren Steuerungsebene der Personalarbeit. Auf dieser vierten Steuerungsebene des relevanten Unternehmenswissens entscheidet sich, welche Impulse für den Um- oder Neuaufbau der Kernkompetenzen zu geben sind. Möglicherweise ist die Zusammenarbeit mit einer Hochschule oder mit anderen Forschungseinrichtungen geboten.

Die Steuerungsgröße „Wissen“ bezeichnet insofern den Rahmen für die Entwicklung des personellen Erfolgspotenzials.

#### Begriffe

Welches Wissen ist für die Vorsteuerung der Kernkompetenzen und damit für die Strategieumsetzung notwendig?

#### Know-that

Wissen-was bezeichnet das Sachwissen, also produkt- und verfahrenstechnische, organisatorische, betriebswirtschaftliche etc. Wissensbestandteile, die ein Unternehmen für sein Geschäft benötigt. Dieses Wissen ist in der Regel allgemein zugänglich.

#### Know-how

Wissen-wie bezeichnet demgegenüber das Können, die Erfahrung, das methodische Wissen etc., das zur geschäftlich erfolgreichen Anwendung des Sachwissens benötigt wird. Dieses Wissen ist grundsätzlich unternehmensspezifisch.

Es bedarf dieses erweiterten Rahmens, **um die künftigen Kernkompetenzen des Unternehmens vorzusteuern**, damit sie zur Verfügung stehen, wenn sie gebraucht werden. Schon manche Strategiepläne sind am nicht rechtzeitigen Aufbau der Kernkompetenzen bzw. an der nicht rechtzeitigen Beschaffung der Mitarbeiter gescheitert, die in der Lage gewesen wären, die neuen Kernkompetenzen darzustellen.

#### Unternehmensbeispiel

Ein kleiner Lohnfertiger lebt von und wächst mit der Massenfertigung einfacher Teile sowie von einfachen Montageaufträgen. Gelegentlich übernimmt er Montagen komplexer Baugruppen. Mit viel Improvisationsgeschick führt er diese Aufträge zur Zufriedenheit seiner Kunden aus. Vermeintlich wird daran gut verdient.

In einem Strategieworkshop plant die Geschäftsführung den Wechsel vom Massenfertiger zum Qualitätsfertiger komplexer Bauteile für einen interessanten Nischenmarkt, in welchem das Unternehmen bereits erste Erfahrungen sammeln konnte. Das bedeutet im Einzelnen: Erweiterung der Kenntnisse der Spielregeln des neuen Marktes, genaues Erfassen der Kundenprobleme, Aufbau einer Arbeitsvorbereitung, Erweiterung der Montagekapazität (größere Fertigungstiefe), Einrichtung neuer Montagearbeitsplätze und -linien, Bewältigung kleinerer Losgrößen, Erweiterung des Qualitätsmanagements, Schulung der Meister und Mitarbeiter, Einstellung auf neue Kunden im Vertrieb.

Schnell wird den Beteiligten klar, dass das für diesen Wechsel erforderliche Wissen und Können personell im Unternehmen nicht vorhanden ist und auch nicht durch Versuch und Irrtum angeeignet werden kann. Die Rekrutierung des benötigten Fachpersonals als Ausweg stößt auf finanzielle Schwierigkeiten.

Strategie und Wissen passen nicht zueinander. Die Kluft ist zu groß. Man belässt es bei den „zufälligen“ Einzelaufträgen der Baugruppenfertigung und -montage. Diese werden nun auf Grund der gemachten Erfahrungen organisierter erledigt. Insofern hat sich der strategische Ausflug gelohnt.

<sup>19</sup> USP kürzt „Unique Selling Proposition“ oder „Unique Selling Point“ ab. Damit wird das herausragende Leistungsmerkmal eines Unternehmens bezeichnet, das auf seinen Kernkompetenzen basiert und mit dem es sich vom Wettbewerb abhebt.

<sup>20</sup> Kaufentscheidende Faktoren erhält man als Antworten auf die einfache Frage: „Wofür bezahlt unser Kunde unsere Rechnung?“.





Abbildung 8 (siehe S. 28) zeigt sehr deutlich, dass die Personalfunktion, wenn sie sich auf dieser vierten Steuerungsebene bewegt, immer strategisch agiert. Falls das Management/die Geschäftsführung trotz Veränderungen der Unternehmensstrategie diese vierte Steuerungsebene der Personalarbeit nicht ausreichend im Blick hat, **hat der Personalleiter eine Bringschuld**. Er muss die Themen Wissen und Kernkompetenzen initiativ ansprechen und sie im Führungskreis vorrangig thematisieren. Dies gilt auch dann, wenn kein akuter Strategieanlass besteht. Existenziell für ein Unternehmen ist „Wissen“ immer.

Die Digitalisierung (Industrie 4.0) zum Beispiel kann für viele Unternehmen Anlässe zum Überdenken der Strategie geben, wenn nicht erzwingen, evtl. sogar in immer kürzeren Abständen. In solchen Fällen ist die Steuerungsebene „Wissen“ in ihrer Vorsteuerfunktion für Anpassungen der Kernkompetenzen, daraus resultierend des Personalbestandes und damit der operativen Personalarbeit, sofort im Spiel.

## 7. Literaturangaben

**Bundesministerium für Arbeits- und Sozialordnung (2013):** Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben – Erster Zwischenbericht

**Claßen, Martin; Kern, Dieter (2010):** HR Business Partner. Köln: Luchterhand.

**Gälweiler, Alois (2005):** Strategische Unternehmensführung. Frankfurt/ New York: Campus. 3. Aufl.

**Großheim, Kathrin; Hoffmann, Thomas (2013):** Fachkräfteentwicklung: Einfaches Kompetenzmanagement. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

**Großheim, Kathrin; Hoffmann, Thomas (2014):** Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

**Großheim, Patrick; Hertling, Sascha (2015):** Strategisches Personalmarketing. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

**Hoffmann, Thomas; Großheim, Patrick (2015):** Strategisches Weiterbildungsmanagement. RKW Kompetenzzentrum: Eschborn.

**Hoffmann, Thomas; Großheim, Patrick (2016):** Fachlaufbahnen in mittelständischen Unternehmen. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

**Hoffmann, Thomas; Sonntag, Alexander (2016):** Für Ziele sorgen in mittelständischen Unternehmen. RKW Kompetenzzentrum: Eschborn.

**Hoffmann, Thomas; Zipperle, Alexander (2015):** Bildungscontrolling für die mittelständische Wirtschaft. In: OrganisationsEntwicklung 1/15.

**Hoffmann, Thomas; Zipperle, Alexander (2013):** Leitfaden Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen. Stuttgart: RKW Baden-Württemberg.

**Hoffmann, Thomas; Zipperle, Alexander; Schoenmakers, Eika (2013):** Strategische Personalplanung in mittelständischen Unternehmen. Ein Handlungsleitfaden. Stuttgart: RKW Baden-Württemberg.

**Hoffmann, Thomas; Zipperle, Alexander (2014):** Strategie kurz und bündig. Ein Handlungsleitfaden für kleine produzierende Unternehmen. Stuttgart: RKW Baden-Württemberg.

**Hoffmann, Thomas; Zipperle, Alexander (2015):** Ziele. Stuttgart: RKW Baden-Württemberg.

**Horváth & Partners (2009):** Das Controlling-Konzept. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.

**Malik, Fredmund (2013):** Management – Das A und O des Handwerks. Frankfurt/ New York: Campus (2. Neuauflage).

**Malik, Fredmund (2011):** Strategie. Navigieren in der Komplexität der neuen Welt. Frankfurt/ New York: Campus.



---

Weitere Leitfäden, Instrumente und  
Informationen zu strategischer Personalarbeit finden Sie  
auf unserer Webseite

[www.strategische-personalarbeit.de](http://www.strategische-personalarbeit.de)

---

## Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Unternehmensentwicklung, Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages