

Langfristige Strategien in einer kurzlebigen Zeit

Wie kann und soll mit langfristiger, strategischer Planung umgegangen werden – jetzt wo die Zeit kurzfristig andere Rahmenbedingungen vorgibt? [Eva Selan](#) über HR-Strategien.

Strategisches HR richtet sich klar am jeweiligen Unternehmen aus und ist daher individuell sehr unterschiedlich. Dennoch gibt es einige Grundsätze, die jede HR-Strategie beinhalten soll.

Zentrale Aspekte sind:

- Die HR-Strategie wird dann funktionieren, wenn sie kein separatistisches Eigenleben führt, sondern sich aus der Gesamtstrategie ableitet und diese mitgestaltet. In der Unternehmensführung gibt es sichtbare und messbare Orientierungsgrößen wie z. B. Marktanteil

und ROI. Gleichzeitig wird langfristiger Erfolg nur sichergestellt werden, wenn die nicht sichtbaren, aber mindestens ebenso wichtigen Elemente berücksichtigt werden, wie z. B. die Führungskultur, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, Werte und Zusammenarbeitsspielregeln. Dies immer wieder in die Diskussion einzubringen, ist Aufgabe des HR-Strategen. Aber auch bei diesen langfristigen Erfolgsfaktoren empfiehlt es sich, den revolutionären »Grüne-Wiese-Ansatz« mit einzubringen. Sind unsere Werte noch aktuell? Ist





Jürgen Smid



Konrad Fankhauser



Charlotte Eblinger



Anke van Beekhuis

Wachstum wirklich immer die empfehlenswerte Richtung? Oder brauchen wir Paradigmenwechsel, um sinnvoll überleben zu können?

- Strategisches Zusammenpassen der Mitarbeiter und des Markts. Grundsatz der HR-Strategie muss die Beantwortung folgender Fragen sein: Welche Kompetenzen braucht unser Geschäft? Welche Mitarbeiter setzen unser zukünftiges Markenversprechen um? Was ist unser aktuelles Mitarbeiterportfolio und wie soll es in Zukunft aussehen? Was ist unser strategischer qualitativer und quantitativer Personalbedarf?
- Zielpositionierung auf relevante Personalmärkte. Bewährt hat sich eine klare Schwerpunktsetzung in Bezug auf Prozesse, Funktionen und Personen, u. a. eine Identifikation der Jobs mit Hebelwirkung in Bezug auf Kunden und Ergebnisse.
- Starke Verzahnung von Recruiting und Personalentwicklung. Hierzu zählen Programme zur Integration der neuen Mitarbeiter wie Mentorenmodelle, die Führungskraft als Coach usw. Die Neuaufnahme von Mitarbeitern soll nach einem klar definierten, straffen Prozess verlaufen. Die richtigen Mitarbeiter an Bord holen und sie dann richtig einsetzen, ist eine hohe Kunst. Sie müssen nicht zu 100 % in das Unternehmen und auf die Position passen, aber wenigstens zu 80 %.
- Unternehmensinterne Demografie. Für eine erfolgreiche HR-Strategie ist es notwendig, Kenntnis über die Demografie im eigenen Unternehmen zu haben. Nur so können gezielte und personalpolitische Maßnahmen zum Thema ältere Mitarbeiter/Age diversity gesetzt werden. Darunter fallen zum Beispiel altersgemischte Teams, die Berücksichtigung von Stärken und Schwächen von Älteren vs. Jüngeren und die Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte im Umgang mit Älteren.

Zu berücksichtigen ist auch der Zeiträumen der Strategie. Beispielsweise können Change-Prozesse in großen Unternehmen 15–20 Jahre dauern. Dementsprechend langfristig wäre auch die begleitende HR-Strategie anzulegen. Leider führt die momentane wirtschaftliche Situation dazu, dass langfristige Personalplanung und -entwicklung zugunsten einer kurzfristigen Krisenbewältigung eingeschränkt werden.

Genau danach fragten wir einige Experten: Wie muss sich strategisches HR in der aktuellen Situation verändern? Oder: Muss es überhaupt anders sein als in »normalen« Zeiten?

Expertenrunde

Die Schwerpunkte unserer Expertenrunde sind breit gestreut. Dennoch oder gerade

Immer einen Plan B in der Tasche haben.

deshalb bilden sich interessante Einblicke in die unterschiedlichen Sichtweisen, was strategisches HR beinhalten soll. Werfen wir zunächst einen Blick darauf, worin die Kernkompetenzen unserer Experten liegen.

Mag. Jürgen Smid (Geschäftsführer, karriere.at GmbH): »Als Karriereportal sehen wir uns in erster Linie als entscheidender Partner im Recruitingprozess. Darüber hinaus ist es wichtig, den Markt und die HR-Situation zu beobachten und unsere Kunden in ihrer strategischen HR-Planung zu unterstützen – beispielsweise durch das Aufgreifen relevanter, aktueller Themen anhand von Studien.«

Mag. Konrad Fankhauser (HRM und stv. Geschäftsführer, die Berater*): »Die Kernkompetenzen liegen bei uns in den Seg-

KICK OFF ●●●

DAS MASTERCOACHING

EINE INTENSIVWOCHE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE
GRENZBEREICHE DES MANAGEMENTS AUSLOTEN

- Schwierige Situationen des Führens **lösen**
- Entscheidungs- und Handlungsschnelligkeit erhöhen
- Quelle der eigenen Kompetenzen öffnen und voll nutzen
- **Persönliches Potenzial steigern** und sinnvoll im Management einsetzen
- Von Konflikten zu **Win-Win-Lösungen**

TERMINE:

20. – 24. JULI 2009 (in Deutsch)

17. – 21. AUGUST 2009 (in Englisch)

KICK OFF Management Consulting GmbH | A-1120 Wien | Gaßmannstraße 25 | Telefon: +43 1 710 78 54-14 | E-Mail: eva.fuchs@kick-off.at | www.kick-off.at

menten Recruiting – also Auswahl der richtigen Mitarbeiter für die verschiedenen Bereiche – und Personalentwicklung – möglichst rasche Integration der neuen Mitarbeiter und kontinuierliche Weiterentwicklung der bestehenden Teams und Mitarbeiter.

Als österreichweit tätiger Schulungsanbieter erhalten wir pro Jahr zwischen 800 und 1 000 Bewerbungen vor allem von Trainern für Fachtrainings wie Sprachen, EDV oder betriebswirtschaftliche Fächer und Trainern/Consultern für persönlichkeitsorientierte Schulungen. Eine rasche Integration ist dabei oberstes Gebot, d.h. Vertrautmachen der neuen Kollegen mit unseren Werthaltungen, unserem Verständnis von Qualität und Fair Play im Umgang miteinander.«

Mag. Charlotte Eblinger, MSc (Geschäftsführerin, Eblinger und Partner): »Unsere absolute Kernkompetenz liegt sicher im Recruiting. Parallel dazu bieten wir unseren Kunden auch viele Tools der strategischen Personalentwicklung an. Unternehmen, die über keine eigene Personalabteilung verfügen, greifen gerne auf unsere Unterstützung bei punktuellen Bedarf zurück, da Mitarbeiterbindung bei einem gänzlichen Verzicht auf Personalentwicklung heute kaum noch funktioniert. Auf der anderen Seite rechnet sich aber ein Mitarbeiter, der intern ausschließlich dafür verantwortlich ist, oft nicht. Der externe Berater, der ab und zu helfend zur Seite steht und Personalentwicklungsthemen als Projekt (z. B. Implementierung von Mitarbeitergesprächen oder ein Teamentwicklungs- oder Leadership-Seminar) abwickelt, scheint hier die kostengünstigere und effektivere Variante zu sein.«

Thomas Aringer (Geschäftsführer, 5p Consulting): »Eine Kompetenz von 5p ist die Entwicklung von Personalstrategien und das Etablieren integrierter Personal-

prozesse. In diesem Thema ist eine Spezialisierung auf einzelne Personalprozesse ein Qualitätshindernis. In der Umsetzung sind aktuell Performance-Management, Talent-Management und Management-Development unsere größten Schwerpunktfelder.«

Mag. Gunther Fürstberger (Managing Director, MDI Management Development GmbH): »Unsere Kernkompetenzen liegen eindeutig in der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Wir unterstützen vor allem internationale Unternehmen dabei, ihren langfristig wichtigsten Wettbewerbsvorteil auszubauen: Die besten Führungskräfte zu entwickeln.«

Mag. Gabriela Michelitsch-Riedl (Beraterin, Trainerin, Coach, team•neubau, Institut für Integrative Personal- und Organisationsberatung): »Unsere Kernkompetenz liegt in der Personal- und hier insbesondere in der Führungskräfteentwicklung.«

Anke van Beekhuis (Geschäftsführung, TheRedHouse Institut für nachhaltige Unternehmensentwicklung): »TheRedHouse Kunden sind wachstumsstarke mittelständische Unternehmen, für die ein nachhaltiges Management ein wirksamer Weg in eine gewinnorientierte Zukunft ist. Die Kernkompetenz liegt in der strategischen Personalentwicklung (Lehrlingsausbildung, Führungskräfteentwicklung ...) und Nachfolgeplanung in Familienunternehmen.«

Aktuelle Situation

Ja, das Feld ist breit gestreut. Vom Recruiting über strategische Planung und Personalentwicklung bis hin zu Nachfolgeplanung. Die Fragen an diese Expertenrunde sind ähnlich umfangreich:

- Wie kann und soll mit langfristiger, strategischer Planung umgegangen werden – jetzt wo die Zeit kurzfristig andere Rahmenbedingungen vorgibt?
- Worin sollte sich die heutige/künftige HR-Strategie von der vor 2 Jahren unterscheiden?

- Ist es überhaupt sinnvoll, die funktionierende HR-Strategie, die bereits langfristig umgesetzt wird, zu ändern und an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen?

Langfristige Planung

Zu allererst muss der Begriff »langfristige Planung« neu definiert werden. Langfristig bedeutet nicht mehr in fünf bis zehn Jahren, sondern in zwei bis drei Jahren.

Selbst wenn die Zeit kurzfristig andere Rahmenbedingungen vorgibt, ist ein Verzicht auf diese Planung keine gute Idee. Auch Business-Pläne werden am Anfang

des Jahres erstellt und dann laufend adaptiert und angepasst. So sollte man auch mit der strategischen HR-Planung verfahren. Anke van Beekhuis: »Eine komplette Neuausrichtung z. B. bringt ein Unternehmen

Eine komplette Neuausrichtung bringt ein Unternehmen meist in ungeahnte Problemsituationen.

mit einer langjährigen Unternehmensgeschichte meist in ungeahnte Problemsituationen. Mitarbeiter sind mit den Unternehmenswerten mitgewachsen. Eine komplette Veränderung der Unternehmensausrichtung verursacht Angst, Unsicherheit und Abwehr.«

Vieles spricht dafür, erfolgreiche Wettbewerbsstrategien grundsätzlich beizubehalten. »Auch kosten Strategiewechsel Geld«, unterstreicht Thomas Aringer: »Wenn ein Unternehmen etwa auf Lehrlingsausbildung setzt, um langfristig eigene Führungskräfte aufzubauen, dauert es 7 bis 10 Jahre, bis die Strategie Früchte trägt. Davon mitten in diesem Prozess abzuweichen, ist kaum gut zu machen.«

Eine kurzfristige Anpassung der HR-Strategie an aktuelle Situationen ist nicht angebracht, »wenn unter langfristiger Strategie die Summe der HR-Aktivitäten verstanden wird – die maßgeblich vom Selbstverständnis/vom Unternehmensleitbild/von den Werthaltungen beeinflusst und geprägt sind«, sagt Konrad Fankhauser und fügt hinzu: »Eine Reaktion auf wechselnde Anforderungen und damit kurzfristige Anpassung an aktuelle Gegebenheiten wird abseits der langfristigen HR-Strategie natürlich notwendig sein.«

Ändern wird sich die heutige HR-Strategie vor allem dann, wenn das bisherige Busi-

Info

5p Consulting	www.5p-consulting.at
die Berater	www.dieberater.com
Eblinger & Partner	www.eblinger.at
karriere.at	www.karriere.at
MDI	www.mdi.at
team•neubau	www.teamneubau.at
TheRedHouse	www.theredhouse.at

nessmodell nicht mehr funktioniert. Gunther Fürstberger: »Als MDI Management Development Institute haben wir das am eigenen Leib erfahren. Vor 5 Jahren waren wir ein Seminaranbieter mit breiter Palette an offenen Seminaren und ausschließlicher Ausrichtung auf Österreich. Heute machen wir doppelt so viel Umsatz, allerdings 80 % außerhalb von Österreich, in anderen Sprachen und mit einem wesentlich klareren inhaltlichen Fokus auf Führungskräfteentwicklung. Man kann sich vorstellen, dass sich die Anforderungen an unsere Mitarbeiter und Trainer massiv verändert haben. Wir haben ganz neue Kernkompetenzen aufgebaut. Der Krisentest ist soweit positiv: Wir erzielen 2009 dieselben Ergebnisse wie 2008, daher gehen wir den strategischen Kurs konsequent weiter.«

Recruiting

»Die laufende Anpassung der HR-Strategie an die Erfordernisse des Marktes, wie beispielsweise die Adaptierung der Stellenprofile oder die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter sind unerlässlich«, sagt Charlotte Eblinger. »Von Vorteil ist es, sich dabei pro Position nicht auf nur eine Person zu verlassen, sondern – sollte sich diese Person anders entscheiden, kündigen oder den geänderten Anforderungen nicht mehr entsprechen – einen Plan B zu haben.«

Der Fokus muss aber immer derselbe sein: Gute Mitarbeiter bekommen, halten und entwickeln. Jürgen Smid: »Hat eine HR-Strategie bis dato gut funktioniert, ist sie wahrscheinlich nicht völlig falsch gewesen und muss auch nicht zwingend grundlegend geändert werden. Wichtig ist allerdings, alle bisherigen Aktivitäten nüchtern aufzulisten und zu bewerten: Was dient weiterhin zur Fortführung der Strategie, wo ist eine Änderung sinnvoll? Was muss in der nächsten Zeit – weil nötig – erledigt werden? Wo gilt es, aufkeimende Panik zu drosseln?«

Führung

Noch wichtiger als in vermeintlich einfacheren Zeiten ist es nun, langfristige Ziele im operativen Führungsalltag zu verankern und sich den Widersprüchen von kurz- und langfristigen Aspekten zu stellen. Thomas Aringer: »Wesentliche strategische Ziele sind in das Performance Management zu integrieren, in Zielvereinbarungen, Ergebnisbeschreibungen, auch



Thomas Aringer



Gabriela Michelitsch-Riedl



Gunther Fürstberger

in leistungsorientierte Gehaltssysteme für Mitarbeiter und Teams.«

»In der heutigen HR-Strategie gibt es einen stärkeren Fokus auf Führungskräfte«, sagt auch Konrad Fankhauser. »In Krisenzeiten sind Führungskräfte noch mehr gefordert, weil sie verstärkt mit den Themen Change/Veränderungsdruck (Märkte brechen ein, bestimmte Produkte werden weniger nachgefragt, Entwicklung neuer Produkte und Strategien, ...), Mitarbeitermotivation in Zeiten der Verunsicherung und Stellenabbau konfrontiert sind.« In diesem Sinn konzentriert sich die HR-Strategie bei Führungskräften auf

- Mitarbeiterführung
- Umgang mit der Notwendigkeit von Kündigungen – Kündigungsgespräch führen bei gleichzeitiger Motivation der verbleibenden Belegschaft
- gezieltes Management in Krisenzeiten – Gespür bei Kürzungen/Einsparungen und Weiterbildungen nicht generell streichen.

»In der Führungskräfteentwicklung kann man schon einmal ein Jahr lang einige Standardprogramme reduzieren, ohne dass die guten Leute das Unternehmen verlassen«, gibt Gunther Fürstberger zu und sagt gleichzeitig klar: »Aber sobald die korrigierten Bilanzen wieder einigmaßen im Lot sind, ist

es wichtig, die erforderlichen Fähigkeiten insbesondere der Schlüsselkräfte zu stärken.« Aber auch während der wirtschaftlich herausfordernden Zeit brauchen insbesondere Führungskräfte Unterstützung, wenn es darum geht, mit den notwendigen Veränderungen richtig umzugehen, z.B. wie kom-

munizieren wir ehrlich und ohne Panik auszulösen, oder wie schaffen wir es, umzudenken: Was vor

einer Krise richtig war, ist oftmals Gift für die Zeit danach. Das lässt sich derzeit deutlich im Bereich Finanz- und Autoindustrie beobachten. Andernorts können mit neuen Konzepten derzeit schon wieder Vermögen verdient werden oder es kann zumindest ein nachhaltiger Erfolg sichergestellt werden.

Personalentwicklung

Nachfolgeplanungen, die einen Karriereschritt in zehn Jahren vorsehen, sind zu verwerfen. Auch Mitarbeiter möchten nicht mehr so lange warten. »Eine stufenweise Erhöhung des Verantwortungsbereiches, klare Zielvorgaben und transparente Überprüfung der Ziele samt Feedback, verlässliches Einhalten des Versprochenen, halten Mitarbeiter langfristig bei der Stange«, ist Charlotte Eblinger überzeugt und spricht nochmals ihren bereits erwähnten Plan B an. »Das heißt, sollte der Mitarbeiter, den man seit fünf Jahren zum Abteilungsleiter aufgebaut

Wo gilt es, aufkeimende Panik zu drosseln?

**DIE NR. 1
SIEHT BALD NOCH BESSER AUS.**

karriere.at
Österreichs Karriereportal

hat, überraschenderweise kündigen, dann muss entweder ein anderer Mitarbeiter an seine Stelle treten oder die gleiche Kompetenz extern am Markt gesucht werden. Hohe Frustrationstoleranz zeichnet hier einen guten Personalisten aus.«

Personalist als Business-Partner

Der HR-Business-Partner ist nun gefordert. Der Personalist muss die Denkart des Finanzchefs verstehen, um ernst genommen zu werden. In vielen Branchen sind Mitarbeiter – auch finanziell gesehen – die wichtigsten Assets. Der HR-Manager wird

sich also dafür einsetzen, dass die für das Unternehmen wichtigsten Mitarbeiter umsorgt und unterstützt werden. Gleichzeitig ist er gefordert, schwierige Entscheidungen mitzutragen und Sozialverträglichkeit und Würde sicherzustellen.

In Krisenzeiten besinnen sich Unternehmen meist ohnehin auf die Stärken ihrer Unternehmenskultur und auf ihre über die Jahre entstandene Identität. So finden selbst kurzfristige und schmerzhaft Maßnahmen wie Personalabbau und Kostensenkungen eine größere Akzeptanz, wenn

sie in ein sinnvolles, strategisches Gesamtkonzept integriert sind. Denn die meisten Unternehmen wollen letztlich zurzeit nur eines: überleben!

»Der Spruch ›Never change a winning team‹ kann hier sinngemäß übertragen werden auf ›Never change a successful strategy!‹«, so Gabriela Michelitsch-Riedl. »Umgekehrt erleben wir in unseren Beratungen, dass man sich von erfolgreichen Strategien keineswegs immer gerne trennt, da hier das Scheitern eingestanden werden muss.«

Case Study (von team•neubau – Mag. Gabriela Michelitsch-Riedl)

Vielleicht kennen Sie die Situation aus dem eigenen Unternehmen: Der HR-Manager eines internationalen Konzerns beauftragt Ihre Personalentwicklungsabteilung, für die Führungskräfte der 3. Ebene, den Führungskräftenachwuchs und für spezielle Fachexperten interne Lehrgänge zu etablieren. Ziel ist die Schaffung einer praxisnahen Ausbildung und die Bindung von (High) Potentials. Sie leiten die Abteilung und haben neben dieser Aufgabe noch viele andere Projekte abzuwickeln. So beauftragen Sie ein externes Beraterteam, Sie bei der Realisierung der »Firmenakademie« zu unterstützen.

Nach einer Auftragsklärung und Analyse von bisher gescheiterten HR-Projekten im Unternehmen war eines überraschend schnell klar: Langfristig erfolgreich und im Unternehmen akzeptiert konnten die Lehrgänge nur bei folgenden Rahmenbedingungen werden:

- Die Lehrgänge müssen sich an der unternehmerischen Vision und Wertebasis orientieren.
- Die Inhalte der Lehrgänge werden mit dem Top-Führungsteam abgestimmt und unterstützen die Umsetzung der Geschäftsstrategien.
- Die Auswahl der Teilnehmer ist in der (budgetären) Verantwortung der unmittelbaren Führungskräfte und eng verzahnt mit der betrieblichen Karriereplanung, Beschäftigungs- und Gehaltspolitik.
- Top-Führungskräfte des Unternehmens fungieren als Gastsprecher in den Lehrgängen und unterstreichen so die Wichtigkeit der Maßnahme.
- Die Teilnehmer bearbeiten in Teams Projektaufträge mit zentralen Problemstellungen aus dem Betrieb, deren Auftraggeber und Mentoren aus der 1. bis 2. Führungsebene kommen.

Aus der anfangs geplanten kurzen Beratung wurde eine vierjährige Begleitung des Unternehmens und aus einer punktuellen Maßnahme eine umfassende Personalentwicklungsstrategie, die in die Geschäftsstrategie eingebunden wurde. Fast 400 Personen in rund 25 Durchgängen mit einjähriger Dauer wurden seither geschult.

Als Fazit lässt sich nach vier Jahren ziehen, dass die Lehrgänge auf verschiedenen Ebenen einen Mehrwert geschaffen haben:

- Für viele Teilnehmer waren die Ausbildungen karriereförderlich. »Nebenbei« sind wertvolle Vernetzungen und sogar Freundschaften entstanden.
- Es gibt nun ausreichend praxisnah ausgebildete Fach- und Führungsnachwuchskräfte, die sich dem Unternehmen verbunden fühlen.
- Das Unternehmen profitierte von den vielen Projektergebnissen (über 90 zum Teil umfassende Projekte wurden einer breiten internen Öffentlichkeit präsentiert). So manches wurde umgesetzt, wodurch Qualitätssteigerungen, Kosteneinsparungen und wichtige Organisationsentwicklungen erzielt werden konnten.

www.teamneubau.at

Schlussworte

Thomas Aringer: »Die Personalstrategie darf sich nicht auf das Was beschränken, sie erfordert auch eine Orientierung über das Wie: ein Personalkonzept mit Prinzipien der wesentlichen Personalprozesse sowie ein Führungs- und Managementkonzept. Eine Personalstrategie dient auch dazu, sämtliche Personalprozesse auf die Unternehmensstrategie und aufeinander abzustimmen. Sie gibt Orientierung für das tägliche Personalmanagement.«

Charlotte Eblinger: »Sicher, ein Anpassen der Strategie ist immer sinnvoll und ein Ändern, wenn es sein muss, auch. Sonst wird für die Umsetzung einer überholten HR-Strategie das Geld umsonst ausgegeben. Zu warten, dass sich die Anforderungen des Marktes so ändern, dass die alte HR-Strategie wieder passt, ist ein zu hohes Risiko.«

Gunther Fürstberger: »Jetzt kommt es darauf an, die richtige Balance zu finden zwischen kurzfristiger Finanzoptimierung und sich optimal aufzustellen für den schon einsetzenden Aufschwung aus der Krise heraus. Momentan verschieben sich Marktanteile in wesentlich höherer Intensität. Wer mit zu viel Investition in die Krise hineingegangen ist, hat möglicherweise jetzt Probleme; wer dem Aufschwung mit zu wenig Investition begegnet, wird ebenfalls die Konsequenzen spüren.«

Wie heißt es so schön in der Lösungsorientierung: »Wenn etwas funktioniert, mach mehr davon! Wenn etwas nicht funktioniert, dann mach etwas anderes!« Es kann aber auch Sinn machen, vorübergehend gegenzusteuern, um dann wieder einen ähnlichen Kurs aufzunehmen. □