



Projekterfahrungen

Merkposten für die HR-Strategie-Entwicklung und -Umsetzung

Im People Consulting bleibt die HR-Strategie ein Dauerbrenner. Nach diversen frischen Projekterfahrungen also mal wieder ein längerer Update, mit einem Dutzend Erfolgsfaktoren und zwei Binsenweisheiten. Denn für Unternehmen gibt es niemals strategielose Zeiten:

- entweder stehen sie **vor** der Strategie-Entwicklung, weil ein Relaunch fällig ist
- oder sie überlegen und entscheiden **inmitten** der Strategie-Entwicklung
- oder sie wackeln **nach** der Strategie-Entwicklung **während** der Strategie-Umsetzung

Diese dritte Phase – Strategie-Umsetzung – ist zeitlich bei weitem die längste und für den Erfolg die allerwichtigste. In der betrieblichen Realität ist sie aber meist der gefühlte strategielose Zustand. Weil im HR-Management die Wucht des Alltags hehre Vorstellungen, Vorhaben und Vorsätze aus dem Strategieentwicklungsprozess nach hinten drängt. Richtig „on“ ist HR-Strategie lediglich inmitten der Strategie-Entwicklung und gelegentlich noch unmittelbar davor, wegen einer gewissen Nervosität, was auf die Beteiligten und Betroffenen an Neuem und Schwierigen zukommt. Auf den Unterschied zwischen der HR-Strategie, für die personalwirtschaftliche Funktion, und der People-Strategie, für die Zielgruppe Menschen in der Organisation, gehe ich hier nicht weiter ein; in der Praxis wird dies ohnehin nur selten sauber unterschieden.

Erfolgsfaktor #1 – „fix the basics“

Strategien sind Kür, nicht Pflicht. Falls im HR-Management essentielle Dinge des Operativen wie etwa die Personal-Administration im Argen liegen, dann wird die HR-Strategie eine klare Priorität aufweisen: „fix the basics“. Alles andere muss dann warten. Dies ist übrigens der Grund, warum in allen mir bekannten HR-Strategien die beiden Elemente HR-Prozesse und HR-Systeme ganz weit vorne stehen und quasi gesetzt sind. Da diesbezüglich allorts noch deutlicher „room for improvement“ besteht. Für mich als Berater wird es an dieser Stelle der Strategieentwicklung leicht, kann ich doch generische Charts verwenden und muss nur das Firmenlogo austauschen.

Erfolgsfaktor #2 – „align to the business strategy“

People-Management und damit HR-Strategien sind keine Eigenbrötelei. Dies ist so klar, dass jeder weitere Satz zur Erklärung null Mehrwert bringt. In der Praxis ist es nur so, dass



eine Ableitung der Business-Strategie – mit ihrem Fokus auf Kunden- und Eigentümerinteressen – ins HR-Management – mit dessen Spagat aus Wertschöpfung und Wertschätzung – nicht gerade leicht fällt. Die beiden größten Klippen: Zum einen bleibt die Business-Strategie oftmals seltsam vage, vor allem mit ihrem Blick auf die zukünftige People-Dimension der Organisation („unsere wichtigste Ressource“), und bietet wenig übersetzbaren Stoff für HR-Management. Zum zweiten sind ihre Erwartungen gar nicht selten maßlos überzogen: HR-Kosten drastisch runter, HR-Nutzen massiv rauf, „world class everything“, „top of the pops“, „shaping the markets“. Die Ableitung und Verbindung der Personalstrategie mit der Unternehmensstrategie ist unstrittig. Aber es gilt auch „garbage in, garbage out“.

Erfolgsfaktor #3 – „agree on HR’s rationale as a business support function“

Wieviel Selbstzweck hat eine HR-Strategie? Keinen! Diese klare Aussage wird nicht jedem Personaler schmecken. Sie ist mit ihrer Deutlichkeit nicht einmal überzogen. Gerade im Vorspann einer People-Strategie (Vision, Mission, Branding) muss die Fundierung und damit Legitimation eindeutig sein. Diese liegt nicht im Humanisieren, in Wertschätzung, in Sozialpartnerschaft, sondern im Business. Wegen unserer sozio-ökonomischen Verfassung beziehen HR-Management und damit die People-Strategie ihre Rationale und Ambition aus dem geschäftlich Nützlichen, was aber – aus Verantwortungsethik – durchaus menschlich Anständiges einbeziehen wird. Oder anders ausgedrückt: Ich habe schon einige plump moralische HR-Strategien versauern sehen und kurz darauf über eine „Trennung im gegenseitigen Einvernehmen“ der verantwortlichen HR-Köpfe gelesen. Und ich habe einige geschickt über den „Umweg Business“ abgeleitete HR-Strategien in der Umsetzung höchst anständig erlebt.

Erfolgsfaktor #4 – „adapt to the business mindset and wording“

In vielen Firmen gibt es heroische Granden, auf der CXO- bzw. GF-Ebene, deren rigide und rigorose Subjektivität, ihr fast schon betoniertes mentales Modell, zum Prüfstein für jedwede Organisationsrealität wird. Ob dies noch zeitgemäß ist, wird derzeit in mannigfacher Weise angezweifelt. Nur ist es eben oft noch so. Es gibt unterschiedliche Ansätze für den Zugriff auf obrigkeitliche Favoriten, Fixierung, Feudalismus. Wenn der Unterschied zwischen Leadern und HR-Strategen zu groß wird, müssen sich Letztere überlegen, ob dies überhaupt noch ihre Organisation ist. Eine Supportfunktion sollte Renitenz, Resistenz oder gar Resipiszenz nicht auf die Spitze treiben, vor allem wenn man (wie beim letzten Begriff der



„Bekehrung“ heißt) nicht einmal weiß, wie es auf elegante Art und Weise geht. Ich finde übrigens nichts dabei, falls beispielsweise in der HR-Strategie statt „Candidate Experience“ nunmehr „Recrutainment“ steht, wenn dem Boss dieser Begriff aus der Masterarbeit seiner Tochter bekannt ist. Und außerdem: Sollte nicht jede HR-Strategie dem Business dosiert einige Veränderungen und Zumutungen unterjubeln?

Nachbemerkung: Eigentlich jeder von uns hat in seiner Ausbildung gelernt, wie Strategie „richtig“ geht. Viel öfter als man meint, verfestigt sich dabei in den Köpfen der einzig mögliche Weg zur Strategie-Entwicklung. Alles andere sei Mumpitz. Der Vorwurf des „Unstrategischen“ ist ein richtig fieser, da er andere Zugänge desavouiert. Daher sei die Lektüre von Mintzberg's „Strategy Safari“ (1998) empfohlen, der für Strategie-Entwicklung zehn höchst unterschiedliche Herangehensweisen ausfaltet. Liebe Lehrkräfte, an Hochschulen, in Seminaren oder sonstwo: Euer Zugang zur Strategie ist natürlich schon der schönste, aber zeigt bitte euren wissbegierigen Zöglingen auch alternative Ansätze. Sonst entwickeln die eine strategische Arroganz und verwerfen andere Wege als untauglich.

Erfolgsfaktor #5 – „engage all relevant HR dimensions“

Ab einer gewissen Größe sind Unternehmen heute „matrixiert“, in welcher Form des Zusammenspiels aus Unternehmenssparten, geographischen Einheiten und Themenbereichen auch immer. Alle drei Dimensionen haben ihren jeweils höchst eigenen Blick auf People-Management. Deswegen kann keine in der Personalstrategie ausgeblendet werden. Die divisionale Perspektive setzt auf „profitable growth“, verlangt im HR-Management besonders „business partnering“ und argumentiert mit ihrem Leitsatz „our markets are asking for“. Hingegen verweist die Länder- bzw. Regionen-Perspektive auf „cultural diversity“, möchte entsprechend adaptierte Lösungen für die unterschiedlichen geographischen Dunstkreise und argumentiert im Sinne von „we are totally different“. Schließlich pochen die verschiedenen Know-how-Domänen im HR-Bereich („centers of competence“) auf ihre überlegene funktionale Expertise, was bekanntlich bei People-Themen nicht einfach fällt, und verlangen mit ihrer Devise „our policies require this and that“ die unternehmensweite Einhaltung von Spielregeln. Drei Sichten und eine HR-Strategie, da ist eine intensive und kontroverse Diskussion vorprogrammiert. Die nicht zu spät über ein „end of discussion“ zur Entscheidung kommen muss. Ansonsten wird aus der Strategie-Entwicklung ein emotional-politisch geprägtes Endlospalaver ohne Umsetzung und mit vielen Beleidigten. Schon klar, dass solche Entscheidungen nicht einfach sind, habe ich ja gerade erst in den beiden letzten Newslettern aufgezeigt. Wenn es in einer Organisation divisionale bzw. geograpische

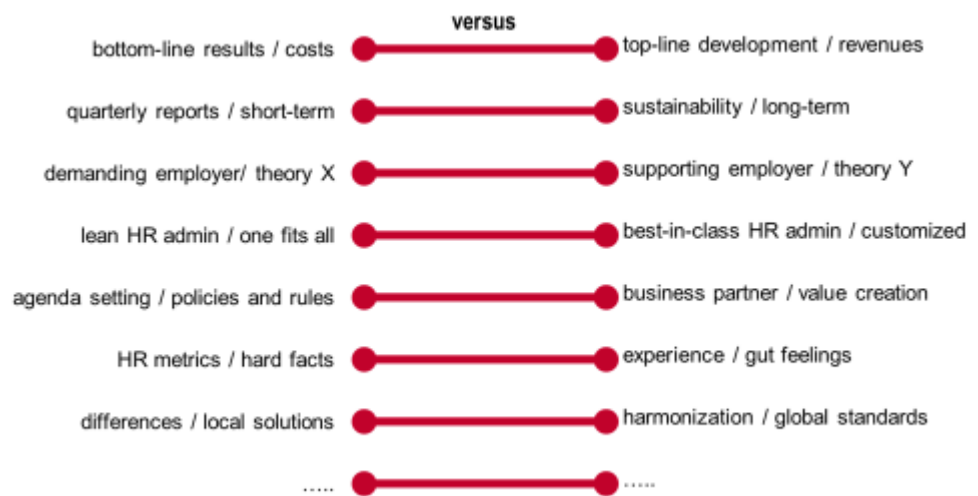


Diskrepanzen gibt, was oft ein nicht zu überspielendes Faktum bleibt, dann wäre eine simple Pauschalisierung über alle und alles falsch. Unterschiede, Abweichungen, Verschiedenartigkeit müssen in einer HR-Strategie zulässig bleiben („adaptability“). Realistisch gesehen bedeutet im HR-Management der kleinste gemeinsame Nenner oft null und nichts und niemals.

Noch eine Nachbemerkung: Weil Unternehmen jenseits des dreistelligen Millionenumsatzes (und oft bereits viel früher) diesen auch außerhalb der Landesgrenzen erwirtschaften, ist es heute normal, dass ziemlich viele Mitarbeiter und Personaler der deutschen Sprache nicht mächtig sind und diese gar nicht lernen möchten. Für solche Fälle wurde Business English erfunden. Daher sind HR-Strategien per se in englischer Sprache und in diesem Beitrag so viele Anglizismen. Selbst wenn das in mancher alemannischen, mittelfränkischen oder schwäbelnden Hauptverwaltung einen Kraftakt weg vom heimischen Idiom und kulturellen Stolz bedeutet. Freilich hat Business English, mehr noch als die Muttersprache, einerseits den Reiz und andererseits die Tücke von Mehrdeutigkeit. In Denglisch labert es sich prima. Deshalb der nächste Erfolgsfaktor.

Erfolgsfaktor #6 – „clarify key lines of action at the crossroads in advance“

Was ist heute noch eindeutig? Dass die Menschheit aus Frauen und Männern besteht? Nicht einmal mehr das. Auch bei jeder Strategiediskussion gibt es Zwischenräume und Dilemmata (Beispiele in der Abbildung). Diese bieten, jede für sich, viel Stoff für Dispute. Blickt man etwa mehr auf



man etwa mehr auf Kosten und Erträge oder auf Nutzen und Umsätze? Im Zeitalter des „sowohl-als-auch“ kann man dies offen lassen und beides gleichzeitig versuchen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass

es nachgängige Entscheidungsprozesse abkürzt, sich zumindest für eine gewisse Gültigkeitsdauer vorab festzulegen. Um beim Beispiel zu bleiben: In guten Zeiten wachstumsorientiert (ohne ausufernde Exzesse), in schwierigen Phasen kostensensibel (ohne Strei-



chung definierter „must-haves“). Solche Richtungsentscheidungen können vor der Strategie-Entwicklung getroffen werden, währenddessen oder gar nicht. Meine Empfehlung ist es, grundsätzliche Ausrichtungen zuerst auszufeuchten. Oder sich aus deren Diskussion zumindest der unausräumbaren Meinungsverschiedenheiten bewusst zu werden und sich nicht jedes Mal dabei zu ereifern und dann ineinander zu verhaken.

Erfolgsfaktor #7 – „address all key people challenges“

Überall werden sie propagiert, im Web, in Blogs, in Journalen, in Studien, in Vorträgen, die großen Herausforderungen für die People-Dimension des Unternehmens: Stammgäste im medialen Push sind Leadership, Talent Management, Gestaltung von Transformation, natürlich auch gewaltige Trends wie Digitalisierung, Globalisierung, Pluralisierung, zudem Paradigmenwechsel etwa von „Gleichheit“ zu „Segmentierung“, von „Arbeitnehmern“ zu „Wertschöpfungsgebern“. So lang ist die Liste von Kernthemen im HR-Management aber nun auch wieder nicht (siehe Editorial auf Seite 1). Man kann sich diese aus Beraterstudien und Trendanalysen leicht besorgen, wenn man sie, was professional wäre, nicht ohnehin parat hat. Niemand ist übrigens verpflichtet, hinter jedem Hype(rventilieren) herzulaufen. Bewährt hat sich eine Leitfrage: „Was müssen wir heute bei uns machen, damit wir morgen die richtigen Führungskräfte und Mitarbeiter haben, damit wir übermorgen in unseren Märkten weiter / wieder erfolgreich sind?“ Aus solchen Herausforderungen werden zentrale Aufgaben, die den inhaltlichen Kern der HR-Strategie ausmachen. Wobei – siehe Erfolgsfaktor #9 – die Liste nicht ausufern sollte. Denn schnell wird aus zu viel zu viel.

Erfolgsfaktor #8 – „make HR management itself a strategic focus area“

Bei der Entwicklung seiner HR-Strategie kann sich der Personalbereich nicht aus dem Spiel nehmen. Sehr wahrscheinlich gibt es über „fix the basics“ (Erfolgsfaktor #1) hinausgehende grundsätzliche Handlungsbedarfe, hinsichtlich „HR Service Delivery Model“, Kostenstrukturen, Kompetenz, Engagement, Teamwork („collective mindset“) und weiteren Qualitätsaspekten einer Supportfunktion. Als Außenstehender dränge ich in Strategie-Workshops stets darauf, wie wichtig HR4HR sei. Daraufhin identifizieren die Entscheider oft einige wenige Maßnahmen, die später, im Verlauf der Umsetzung, stiefmütterlich, fast frostig verschludert werden. Die Bereitschaft sich mit den eigenen systemischen wie personellen Problemen und Defiziten lösungsorientiert zu beschäftigen, nicht nur über Klatsch und Tratsch, gehört eher selten zu den Stärken von Personalern. Gelegentlich bekomme ich sogar den Eindruck, dass sehnsüchtig auf knappe Budgets, einen Merger oder den



Abschied vom lästigen Consultant gesetzt wird, damit man sich dank höherer Kräfte nicht mit dem eigenen Beritt und dessen Mängeln beschäftigen muss. Ich finde, in jede People-Strategie gehört ein kräftiges HR4HR-Element, etwa mit drei Bausteinen: „transforming HR people (training, coaching, intervision) – getting better HR people (above average recruiting) – evaluating HR people (performance management; dismissals, if inevitable)“. Besonders bei diesem Erfolgsfaktor werde ich künftig noch penetranter sein. Dies als Warnung vor Gemütlichkeit in eigener Sache.

Erfolgsfaktor #9 – „focus, focus, focus and not a catch-all“

In eigenen und weiteren Studien haben die Befragten hinsichtlich der Strategie-Umsetzung mit weitem Abstand „zu viele Aktivitäten“ als Misserfolgswort Nummer Eins identifiziert. Die Management- und Beratungserfahrung zeigt es Tag für Tag: weniger ist mehr. Neben der Warumfrage „was sind denn die Ziele?“, der Einschränkung „es hängt davon ab“, gehört die Konzentration auf das Wesentliche zu den drei wichtigsten Ratschlägen. Denn wer nicht wirklich weiß was er will, die jeweiligen Umstände ausblendet und sich dann auch noch mit zu vielen Vorhaben auf einmal verzettelt, dem ist nicht zu helfen. Bei der Strategie-Entwicklung ist nicht das Auflisten möglichst vieler Probleme erfolgskritisch, sondern deren Priorisierung für die Lösungsbearbeitung und damit der bewusste Verzicht auf das Maximalziel alles würde am Ende gut („Satisficing“). Mit einigen, selbst größeren Missständen müssen Organisationen und deren Menschen heute zu leben lernen. Michael Porter, einer der Lehrbuch-Strategen, meint dazu: „Der Kern einer Strategie besteht darin zu bestimmen, was man nicht macht.“ Stimmt, die größten Kracher, die müssen weg. Die Wettbewerber in den Märkten, sie sind der relevante Maßstab und nicht scheinbare Paradiese wie Google, Apple & Co, haben zum Glück ebenfalls recht viel im Argen.

Erfolgsfaktor #10 – „no mangle-mangle, find the leitmotif“

People-Strategien sollten kein Sammelsurium, Mischmasch, Allerlei sein. Sie brauchen eine Story, den roten Faden und damit einen Zusammenhang und Zusammenklang der diversen Bausteine sowie wenig bis keine Widersprüche (siehe Erfolgsfaktor #6). Schwer, sehr schwer. In diesem Beitrag steht ziemlich oft die Wunsch-Vokabel „sollen“ im empfehlenden Sinne von „das wäre richtig und wichtig“. So eben auch hier. Aber wie gerade gesagt: schwer, sehr schwer. Meine beste Erfahrung damit ist, sich gegen Ende der Strategie-Entwicklung im ganz kleinen Kreis zusammensetzen und in höhere Sphären zu liften. Dort, auf der Metaebene oder „back to vision and mission“, fällt am ehesten der innere



Zusammenhalt auf. Beispiel aus meiner jüngeren Projekterfahrung: „HR acts and pushes as the people enabler to ensure business success – in five lines: equip our beings, foster our leaders, shape our markets, margin our costs, create our future“. Aber auch das geht bestimmt noch besser. Bei dieser Diskussion war es übrigens ein Kraftakt, die Worthölse „sustainable“ draussen zu lassen.

Erfolgsfaktor 11 – „don't forget internal marketing ('selling')“

Im bunten Treiben einer Organisation gehen selbst strategische Themen leicht unter. Kürzlich haben wir in einem Projekt den Bekanntheitsgrad der bisherigen HR-Strategie ermittelt: 15 Prozent auf den oberen drei Führungsebenen, 28 Prozent im Personalbereich selbst. Und es ging nur pauschal um Bekanntheit, nicht um Akzeptanz und Relevanz. Strategien müssen intern verkauft werden, was lebendige Kommunikation und gekonntes Marketing bedeutet, und dies nicht erst bei der Strategie-Umsetzung. Nützlich ist zudem die Einbindung wichtiger Stakeholder im Vorfeld und Verlauf der Strategie-Entwicklung, am besten mit den Formaten Sounding Board und Prepresents. Hingegen ist die externe Verbreitung der HR-Strategie, etwa auf Konferenzen oder in Artikeln, nach meinem Eindruck ein starkes Indiz für deren interne Belanglosigkeit und die beginnende Jobsuche des Darstellers. Zudem: Wenn ich als Berater bei jedem Strategieprojekt – zu Recht – vorab eine Vertraulichkeitserklärung unterschreiben muss, kann man sich auf die Substanz solcher Öffentlichkeit einen Reim machen.

Erfolgsfaktor #12 – „break down strategy into work packages with PMO steering“

Nach der Strategie-Entwicklung kommt wie bereits mehrfach betont die weitaus bedeutendere Strategie-Umsetzung, die Mühen des Machens. Wer Entwicklung als Lust und Umsetzung als Last empfindet, der möge sich bei powerpointigen Strategieberatern oder im Corporate Strategy Development Department eines Konzerns bewerben. Wirklichkeit und Wirkung entstehen anders. Wer „to make our strategy work“ als seine Devise gewählt hat, wird die Ideen in Arbeitspaketen portionieren, die Happen hinsichtlich Verantwortlichkeiten, Zielsetzungen und Messpunkten beschreiben, wenn's geht am besten mittels KPI, und dann loslegen. Seit langem bin ich überzeugter Verfechter einer konsequenten Steuerung im Sinne des stringenten Projektmanagements (PMO), ohne hier näher darauf einzugehen. In viel zu vielen Personalbereichen geht man es deutlich entspannter an. PMO @ HR scheitert dort an der laxen Mentalität. Über eine solche Einstellung lohnt sich nachzudenken, besonders wenn dies (endlich) Ergebnisse bringt.



Binsenweisheit Eins – „structure follows strategy“

Der gerne zitierte Lehrsatz wird von der Praxis oft ins Gegenteil verkehrt. Strategien orientieren sich dann an zementierten Aufbaustrukturen und politischen Wunschkonzerten. Es wäre ja grausam, wenn ein ganzes Kompetenzcenter mit seinen tradierten Themen in der neuen HR-Strategie nur mehr peripher erwähnt ist und damit der Status-quo gefährdet wird. Anders und ohne Bestandschutz ist besser: Strategie-Entwicklung ist weit mehr „outside-in“ und nur wenig „inside-out“. Wenn die Strategie feststeht und entschieden ist, ergeben sich drei Folgeschritte: Erstens, Neusortierung der Themen und daraus (gegebenfalls) die Reorganisation des Personalbereichs. Zweitens, Neuausrichtung der Kompetenzen und damit Trennung von überholtem Sachverstand und Aufbau von angesagten Kenntnissen und Fertigkeiten, die dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern ermöglichen. Drittens, Ableitung eines „strategy-led“ Steuerungssystems, damit die PMO-Steuerung (Erfolgsfaktor #12) mit eindeutig zugeordneter Verantwortlichkeit versehen ist und nicht in der alten Gemengelage verwässert.



Binsenweisheit Zwei – „strategy needs budgets“

Dies ist wirklich eine Binse: ohne Moos nichts los. Strategie-Entwicklung muss sich mit ihrem Expansionsdrang am realistisch Machbaren orientieren. Sonst ergeht es der Strategie-Umsetzung wie dem gegenwärtig breit diskutierten Bundesverkehrswegeplan. Das dort eingereichte Begehren nach drängenden Autobahnen, Tunnelbauten, Umgehungsstraßen ist zigfach höher als die bereitgestellten Haushaltsmittel. Enttäuschungen sind vorprogrammiert. Dämpfer gehören zu jeder Strategie, ich finde, sie sollten nicht mittels Prinzip Hoffnung auf die Strategie-Umsetzung verschoben werden. Strategie-Entwicklung erfordert Prioritätensetzung (Erfolgsfaktor #9). Selbstverständlich können frische Mittel auch aus interner Umschichtung besorgt werden. □□□