

# Strategisches HRM

Michael C. Müller  
Oracle  
Frankfurt

## Schlüsselworte:

Personalmanagement, Strategien, Human Resources, Recruiting, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Talentmanagement, Ulrich, Galbraith

## Einleitung

Unterschiedliche Unternehmensstrategien erfordern unterschiedliche HR Strategien. Diese können sowohl horizontal wie auch vertikal integriert werden. Wie sehen solche Integrationsszenarien aus und wie spielt dies mit dem Rollenmodell von Dave Ulrich und dem Bestreben HR als Businesspartner zu positionieren zusammen? Welche „Smart Strategy“ kann schnell umgesetzt werden und welche Bedeutung hat diese in unterschiedlichen Unternehmenssituationen?

## Strategisches HRM

Nach der Krise ist vor der Krise. Die Trends in der Personalwirtschaft die im Jahr des Aufschwungs die Themen vorgeben sind dieselben wie auch vor der Krise, wobei eines als natürlicher Begleiter eines jeden Aufschwungs besonders heraussticht: Fachkräftemangel.

Dieser Fachkräftemangel ist in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs besonders schwerwiegend und dies nicht nur aufgrund des demografischen Faktors. Auch der Exodus von Fachkräften in das benachbarte Ausland, in die nordischen Länder und nicht zuletzt nach Australien und in die USA hat einen entscheidenden Einfluss auf den Rekrutierungserfolg der Unternehmen hier in Deutschland.

In einer aktuellen Studie von Deloitte wird in Deutschland mit einem Rückgang des Arbeitsmarktes bis 2025 von mehr als 5% gerechnet. Den wirtschaftlichen Schaden hat die DIHK auf jährlich ca. 15-20 Milliarden Euro geschätzt.

Selbst Unternehmen mit gutem Ruf als Arbeitgeber, also einem erfolgreichen „Employer Branding“ bleiben davon nicht verschont. Die Daimler AG z.B. erwartet, dass innerhalb der nächsten 10 Jahre der Anteil der über 50-Jährigen von heute 25% auf über 50% steigen wird, mit direkten Auswirkungen auf die Produktion etc.

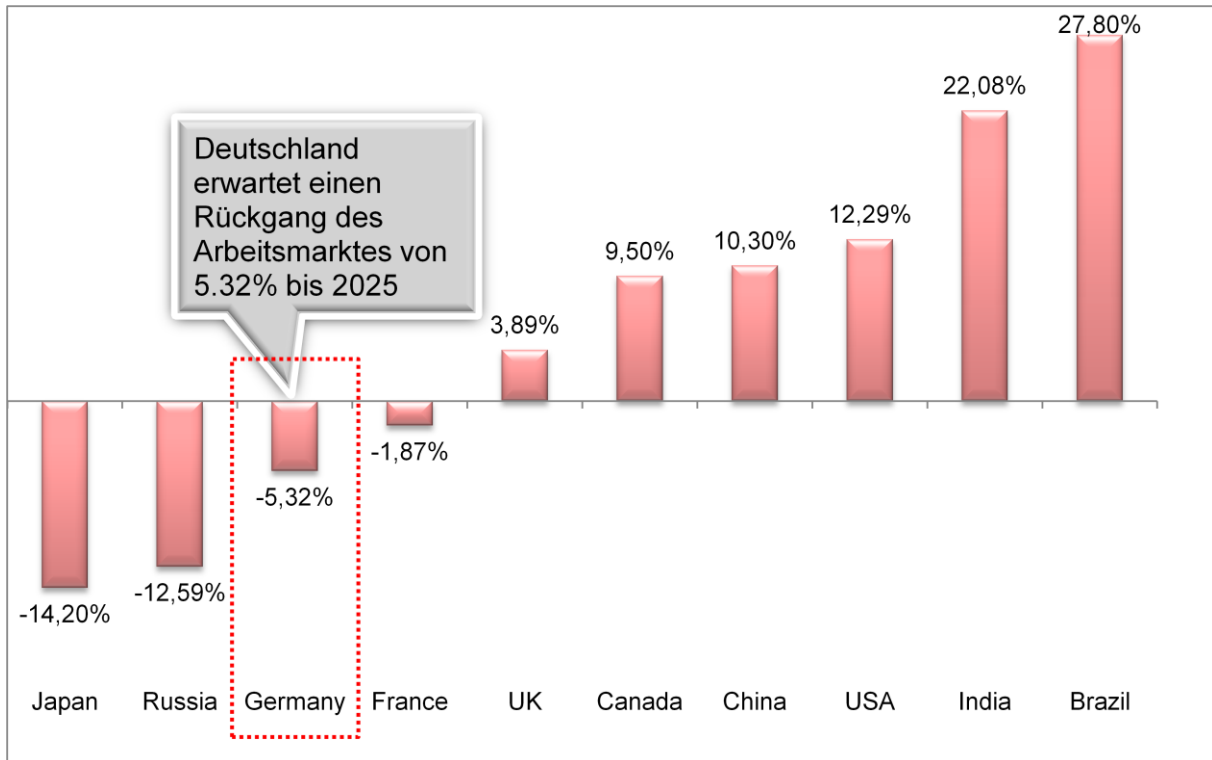


Abbildung 1 - Trends in der Personalwirtschaft nach VDA und Deloitte

Wie sieht nun die Verknüpfung der Unternehmensstrategie mit der aktuellen so wichtigen Personalbeschaffung aus. Nach Porter gibt es 3 Arten von Unternehmensstrategien:

1. **Innovation**
2. **Qualitätsführerschaft**
3. **Preisführerschaft**

Jede dieser Strategien hat selbstverständlich unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeiter. Während bei Innovation von Mitarbeitern eine hohe Eigenständigkeit, hohe Kreativität, hohe Kooperationsbereitschaft und natürlich eine Langzeitbindung angestrebt wird, wird beim Qualitätsführer ein hohes Qualitätsbewusstsein erwartet, wenig risiko-affine und vorhersehbare Verhaltensweisen. Beim Preisführer andererseits haben die Mitarbeiteranforderungen eher einen Kurzzeit-Fokus und es wird ein hohes Mengen-, aber ein eher geringeres Qualitätsbewusstsein erwartet (z.B. Akkord).

Diese unterschiedlichen Anforderungen haben direkte Auswirkungen auf den zu wählenden Personalbeschaffungsprozess. Beim Innovationsführer sucht man die „High-Potentials“. Die Suche nach diesen ist zeit- und kostenintensiv, viele Interviews müssen geführt werden, der Rekrutierungsprozess muss gegenüber dem Bewerber ansprechend gestaltet werden. Es werden innovative Selektionstaktiken verwendet wie z.B. Probearbeit oder Team-Assessments. Beim Qualitätsführer geht es um eine exakte Stellenbeschreibung und nachher um eine exakte Prozessbeschreibung. Im Rekrutierungsprozess ist es ggf. wichtig eine direkte Integration in die Lernumgebung zu haben, damit potentielle Kandidaten hinsichtlich ihrer Auffassungsgabe und ihres Qualitätsbewusstseins geschult und geprüft werden können. Beim Preisführer ist der

Rekrutierungsprozess schnell und wenig kostenintensiv zu halten. In der Regel begnügt er sich mit dem Anschreiben, dem Lebenslauf und max. einem Interview. Dafür kann hier die Zusammenarbeit mit Zeitarbeitsfirmen sehr wichtig sein.

Es gibt nun unterschiedliche Integrationsstrategien:

1. **Downstream** – die klassische Form der Integration. Hier gibt das Unternehmen eine Strategie wie z.B. die Erschließung eines neuen Marktes „Russland“ vor und die HR reagiert entsprechend.
2. **Horizontal** – damit ist zum einen die Integration zwischen HR und anderen Stabsstellen wie z.B. der Produktion gemeint, aber auch die Integration der unterschiedlichen HR-Disziplinen untereinander. In unserem Beispiel der Personalbeschaffung wäre z.B. eine Integration mit dem Lernmanagement, um quasi bei einem Einstellungstest den ersten Eintrag in der Lernhistorie des zukünftigen Mitarbeiters zu tätigen und gleichzeitig abhängig von seinen Defiziten weitere Schulungsmaßnahmen zu ergreifen.

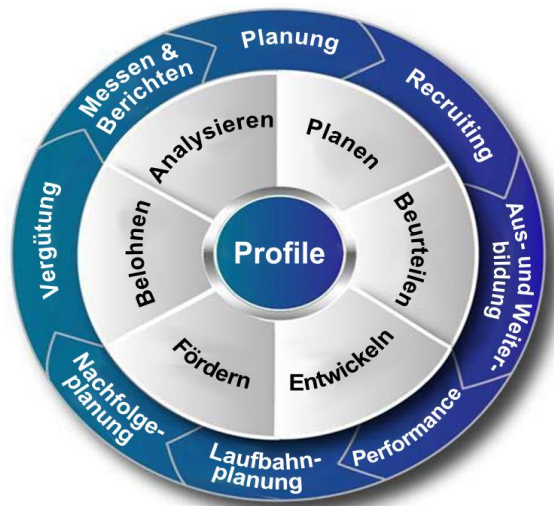


Abbildung 2 - horizontale Integration von Recruiting

3. **Upstream** – Hier geht es um die möglichen Auswirkungen von HR Aktivitäten auf die Unternehmensstrategie. Beispielsweise lässt die Arbeitsmarktsituation keine Expansion mittels Neueinstellungen zu, also kann eine Produktionssteigerung durch Training und neue Technologie erreicht werden.

Nach oben stehendem Modell ist insbesondere der Upstream in den meisten Unternehmen eher die Ausnahme. Welche Möglichkeiten gibt es nun diese Integrationsstrategie zu stärken? Wir sehen uns dazu zunächst das Rollenmodell von Dave Ulrich an:

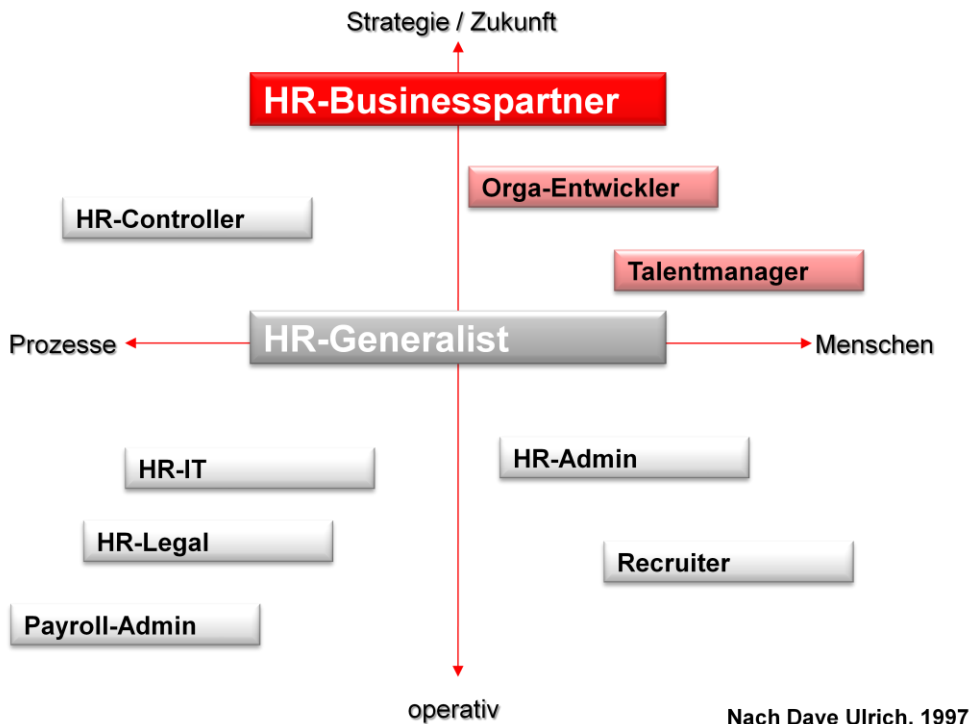


Abbildung 3 - Rollenmodell nach Dave Ulrich

Nach Dave Ulrich, 1997

Im Vortrag wird nun auf das Zusammenspiel zwischen Management und HR eingegangen. Es wird aufgezeigt, welche Instrumente der HR-Abteilung dazu dienen könnten, dieses Zusammenspiel zu verbessern bzw. zu intensivieren, um damit auch die von Ulrich vorgesehene Rolle des HR-Businesspartners einzunehmen.

### Smart Strategy

Welche Strategie kann nun die HR-Abteilung möglichst schnell umsetzen, um zum einen diese Rolle einzunehmen und zum anderen einen direkten Unternehmensbeitrag zu liefern.

Ein Vorschlag als „Smart Strategy“ ist die Umsetzung der folgenden Themen:

1. **Service Delivery** – welche Möglichkeiten gibt es für die HR-Abteilung ihre Dienstleistung günstiger und besser an den Kunden sprich Mitarbeiter zu bringen. Im Vortrag wird an einem Kundenbeispiel (HP) gezeigt, wie dies idealerweise umgesetzt wird.
2. **Aktives Talentmanagement** – in den Unternehmensbilanzen geht der Trend eindeutig zu den immateriellen Vermögenswerten, dies beinhaltet auch die Talente, die ein Unternehmen beschäftigt. Während des Vortrages wird gezeigt, welche Auswirkungen in Zahlen ein aktives Talentmanagement auf den Unternehmenserfolg haben kann.
3. **Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation** – Die Analysten von CedarCrestone haben in einer Untersuchung gemessen welche Auswirkungen der Einsatz von Lern- und Performancemanagementlösungen auf den Gesamterfolg des Unternehmens haben kann. Im Vortrag gehen wir auf diese Untersuchung ein.

4. **Nachweis des Erfolges** – Im Vortrag gehen wir nun auf die verschiedenen Metriken zur Erfolgsmessung ein. Dabei werden die wichtigsten aus den Bereichen Recruiting und Performance Management hinsichtlich Effekt und Komplexität näher beleuchtet.

**Kontaktadresse:**

**Michael C. Müller**  
**Manager Business Development HCM**  
Oracle  
Robert-Bosch-Str. 5  
D-63303 Dreieich

Telefon: +49 (0) 172-8697900  
E-Mail: [michael.mueller@oracle.com](mailto:michael.mueller@oracle.com)  
Internet: [www.oracle.de](http://www.oracle.de)