

Wolfgang Pollety, Mandy Pastohr (Hg.)

Strategische Personalarbeit

Erfolgswege für kleine und mittlere Unternehmen
Band V der Reihe „Mittelstand im Fokus“

Frankfurter Allgemeine Buch

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wolfgang Pollety, Mandy Pastohr (Hg.)
Strategische Personalarbeit
Erfolgswege für kleine und mittlere Unternehmen

Frankfurter Societäts-Medien GmbH
Frankenallee 71 – 81
60327 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Oliver Rohloff

Frankfurt am Main 2017

ISBN: 978-3-95601-209-9

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright Frankfurter Societäts-Medien GmbH
Frankenallee 71 – 81
60327 Frankfurt am Main

Umschlag: Julia Desch, Frankfurt
Titelbild: © Daniel Jennewein, RKW
Satz: Julia Desch, Frankfurt
Druck: CPI books GmbH, Leck

Alle Rechte, auch des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Printed in Germany

Inhalt

Einleitung	7
Mandy Pastohr	

I Strategieentwicklung – auch für kleine Unternehmen

Mandy Pastohr, Thomas Hoffmann

Was ist es und was bringt es?	12
In wenigen Schritten zur Strategie	27
Fazit	46

II Jobfamilien

Kathrin Großheim, Patrick Großheim, Marlies Kuchenbecker

Was ist es und was bringt es?	52
In wenigen Schritten zu Jobfamilien	61
Fazit	66

III Strategische Personalplanung

Eika Schoenmakers

Was ist es und was bringt es?	70
In wenigen Schritten zur strategischen Personalplanung	77
Fazit	106

IV Strategisches Personalmarketing

Wolfgang Pollety, Mandy Pastohr

Was ist es und was bringt es?	110
In wenigen Schritten zum strategischen Personalmarketing	120
Fazit	139

V	Zukunft der Führung: Fachlaufbahnen Wolfgang Pollety, Mandy Pastohr	
	Was ist es und was bringt es?	146
	In wenigen Schritten zur Fachlaufbahn	162
	Fazit	186
VI	Strategisches Weiterbildungsmanagement Eika Schoenmakers	
	Was ist es und was bringt es?	192
	In wenigen Schritten zum strategischen Weiterbildungsmanagement	201
	Fazit	236
VII	Fazit Mandy Pastohr	240
	Die Autoren	242

Einleitung

Mandy Pastohr

Konzepte und Literatur für Personalarbeit sind keine Mangelware. Doch wer etwas genauer hinschaut, wird schnell feststellen, dass sich vieles davon nicht für die besonderen Bedingungen kleiner und mittlerer Unternehmen eignet. Das vorliegende Buch will diese Lücke schließen. Es konzentriert sich auf personalwirtschaftliche Methoden und Tools, die zwei wesentliche Zwecke erfüllen: Erstens sind sie einfach zu handhaben und im Mittelstand erprobt, kurzum mittelstandstaugliche Werkzeuge. Weiterhin helfen die Methoden und Tools dabei, die Ressource Personal im Unternehmen strategisch vorzusteuern. Es geht um die Frage, was Sie heute in puncto Personal tun müssen, um auch morgen noch erfolgreich zu sein. Die Beantwortung dieser Frage bedeutet eine konsequente Ausrichtung von Personalarbeit und Führung an den Unternehmenszielen. Und jedes Unternehmen hat Ziele. Das kann ein verändertes Geschäftsmodell, eine Erweiterung des Produkt- oder Leistungsangebots, Kosteneinsparungen, Marktwachstum oder eine stabile Marktposition sein. Für jedes dieser Ziele benötigen Sie das *richtige* Personal. Das lässt sich allerdings nicht „über Nacht“ finden oder entwickeln. Das braucht Zeit. Mit strategischer Personalarbeit können Sie sich personalwirtschaftlich rechtzeitig und richtig aufstellen.

Das vorliegende Buch unterstützt Sie dabei. Es versteht sich als Praxis-Handbuch, das Geschäftsführern und Personalverantwortlichen aus dem Mittelstand hilft, Personalarbeit strategisch aufzustellen. Nicht immer aber gibt es in kleinen oder mittleren Unternehmen eine ausformulierte Strategie. Meist existiert sie „im Kopf“ des Geschäftsführers. Ebenso haben aber auch Bereichsleiter und Mitarbeiter Vorstellungen von der Strategie „ihres“ Unternehmens. Diese „Strategien“ können unvollständig, konflikthaft oder widersprüchlich sein. Schlimmstenfalls läuft jeder in eine andere Richtung. Es lohnt sich daher, die Strategie des Unternehmens systematisch zu erarbeiten und zu kommunizieren. Das erste Kapitel zeigt dafür eine einfache, erprobte Methode, die sich auch für kleine Unternehmen eignet.

Bevor wir uns dann verschiedenen Methoden der strategischen Personalarbeit widmen, werden wir ein vielfältiges Handwerkszeug für Personaler vorstellen, das Ihnen in den Folgekapiteln immer wieder begegnen wird: der Jobfamilien-Ansatz. Jobfamilien – verstanden als Stellencluster – sind ein personalwirtschaftliches Ordnungsmittel,

das einen Überblick über Stellen und Kompetenzen im Unternehmen bietet und HR-Prozesse deutlich effizienter machen kann. Das zweite Kapitel zeigt, wofür man Jobfamilien nutzen und wie man sie einführen kann.

Im dritten Kapitel geht es um Fragen der Personalplanung, und zwar: Welches Personal brauchen Sie mit Blick auf Ihre Unternehmensstrategie? Was müssen Sie in die Wege leiten, damit die passenden Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind, um die künftigen Geschäftsziele zu erreichen und am Markt erfolgreich zu sein? Wir zeigen Ihnen, wie eine strategische Personalplanung in einem mittelständischen Unternehmen funktioniert.

Personalarbeit mit strategischer Brille bedeutet auch, dass bestimmte Jobfamilien in Ihrem Unternehmen eine größere strategische Relevanz haben als andere. Dieses Personal, das für Ihren zukünftigen Unternehmenserfolg entscheidend ist, verdient besondere Anstrengungen. Das gilt sowohl für das Finden neuer wie auch für das Binden vorhandener, schon eingearbeiteter Mitarbeiter. Mit einem strategischen Personalmarketing sorgt ein Unternehmen dafür, dass mehr Fach- bzw. Führungskräfte in die erfolgskritischen Bereiche des Unternehmens kommen und dort bleiben, als gehen (wollen). Darum geht es in Kapitel 4.

Bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung spielen Entwicklungs- und Karriereperspektiven häufig eine wichtige Rolle. Sie können gute Gründe dafür sein, im Unternehmen beispielsweise über Fachlaufbahnen nachzudenken. Fachlaufbahnen sind jedoch ein ehrgeiziges Vorhaben, an dem nicht wenige Unternehmen scheitern. Das fünfte Kapitel des Buchs zeigt deshalb Wege, wie ein mittelständisches Unternehmen die passende Form einer Fachlaufbahn finden und gestalten kann.

Für die Erreichung der Unternehmensziele ist es zudem meist notwendig, dass sich vorhandene Mitarbeiter neues Wissen aneignen. Jedoch können bereits im Arbeitsalltag Qualifikationsabweichungen auftreten. Strategisches Weiterbildungsmanagement hilft, Weiterbildungsinvestitionen an den Unternehmenszielen auszurichten und die Ergebnisse monetär und nichtmonetär zu bewerten. Damit beschäftigt sich das letzte Kapitel.

Das vorliegende Buch ist ein praktisches und illustratives Buch. Sie werden deshalb viele Werkzeuge, Tipps, Interviews und Beispiele aus der Praxis finden. An dieser Stelle sei jenen Unternehmen gedankt,

die als Beispiele vorgestellt werden können. Dort, wo Unternehmensbeispiele anonymisiert wurden, liegt das schlichtweg daran, dass wir Wettbewerbsvorteile nicht beeinträchtigen wollen.

Abschließend sei dem Team des Projekts „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“ im RKW Kompetenzzentrum gedankt, das mit intensiver Arbeit zur Entwicklung und Erprobung aller hier vorgestellten Methoden und Tools beigetragen hat, namentlich Thomas Hoffmann, Kathrin Großheim, Patrick Großheim, Sascha Hertling, Alexander Sonntag, Marlies Kuchenbecker sowie organisatorisch unterstützend insbesondere Brigitte Millenat und Klaudia Babczinski.