

White Paper



USP-D

enhancing
effectiveness



Jürgen Schmidt

Der HR Strategie-Workshop als wichtige Planungshilfe und praktischer Umsetzungsbegleiter

Unternehmen sind permanent in Veränderung, brauchen aber nachhaltige Lösungen.

Warum benötigt HR ein Instrument wie den HR Strategie-Workshop? Es wird daran liegen, dass HR mehr und mehr in die Rolle eines Veränderungsbegleiters gelangt, der helfen soll, das eigene Unternehmen zukunftsfest zu machen. Stärker als bisher sind Tendenzen erkennbar, dass HR sich direkt mit der unmittelbaren Unternehmensvision auseinandersetzen muss und somit belastbare Kenntnisse über die jeweilige Unternehmensstrategie erwirbt. Dafür sind auch Beteiligungen in Geschäftsführungen oder in Vorständen bzw. die direkte Anbindung an diese Gremien über Stabsstellen ein Indiz. Soll die Übertragung der Unternehmensstrategie in eine schlüssige Personalstrategie gelingen, wird es zukünftig erforderlich sein, HR Maßnahmen in einem Regelprozess zu betrachten und kontinuierlich neu zu bewerten.

Hierfür sind HR Strategie-Workshops hilfreich, die in einem kompakten Format (0,5 – 1 Tag) und unter externer Moderation relevante Fragestellungen aufwerfen und Planungshorizonte abstecken. Die Unternehmensvision wird anhand eines strukturierten Vorgehens heruntergebrochen, mit einer Strategie, daraus abgeleiteten Zielen und Maßnahmen hinterlegt und zur Diskussion gestellt.

Welche Anlassfälle lassen sich identifizieren?

Im Wesentlichen gibt es drei Anlassfälle: Die Überprüfung und gegebenenfalls die Bestätigung bestehender Strategien, die Weiterentwicklung bzw. Anpassung dieser Strategien an den veränderten Bedarf und natürlich auch die Neuentwicklung von Strategien.

Grundsätzlich ist ein HR Strategie-Workshop für kleine und mittlere Unternehmen besonders nützlich. Auf Grund ihres starken Wachstums wird irgendwann die Sollbruchstelle sichtbar, an der sie ihre Strukturen auf- bzw. nachbauen müssen, um die Dynamik ihrer Kommunikation in ein größeres System überführen zu können. In größeren Unternehmen kann der HR Strategie-Workshop beispielsweise dazu dienen, neue Instrumente in ihrer Passung zu eingeführten Maßnahmen zu bewerten und diese inhaltlich zu vertiefen. Oftmals scheinen Unternehmen verschiedene HR Tools sinnvoll implementieren zu können, verzahnen diese aber nur unzureichend miteinander. Ein HR Strategie-Workshop bringt an dieser Stelle Ordnungssinn in den Baukasten und sorgt für ein sauberes Ineinandergreifen der einzelnen Elemente. Es entstehen Klarheit und Stringenz durch die Betrachtung von Wirkungszusammenhängen, Größenordnungen oder Abfolgen.

Auch bei Restrukturierungen und bei der Einführung von neuen Geschäftsmodellen, nach Fusionen oder Mergern ist der Blick auf die HR Strategie sinnvoll. Weitere Herausforderungen liegen in der zunehmenden Internationalität und Globalität von Unternehmen. Ein höherer Anpassungsdruck der HR Strategien ergibt sich auch, wenn

Veränderte Rahmenbedingungen wie sie z.B. bei starkem Wachstum in KMU entstehen, erhöhen den Anpassungsdruck an Markterfordernisse.

Kernprozesse beispielsweise in Tochtergesellschaften überführt werden oder Prozessangleichungen zwischen Standorten und der Muttergesellschaft stattfinden sollen. Was auch immer die unterschiedlichen Anlassfälle darstellen: HR definiert den Bedarfsfall und die genaue Anpassung des Betrachtungsspektrums (Scope).

Welchen Nutzen zieht HR aus einem HR Strategie-Workshop?

HR setzt sich mit den eigenen veränderten Anforderungsprofilen auseinander.

Zunächst gilt es zu verstehen, dass HR eine veränderte Schlüsselrolle im Unternehmen einnimmt. Schlagworte wie Digitalisierung, Industrie 4.0, virtuelle Führung, Individualisierung von Personalentwicklung oder der Umgang mit neuen Führungsparadigmen weisen darauf hin, dass die Rolle von HR sich in den letzten Jahren entscheidend gewandelt hat und die Veränderungsgeschwindigkeit des Berufsbildes in Zukunft eher noch zunehmen wird. Ein „Stopover“ durch einen HR Strategie-Prozess bietet die Möglichkeit, für einen Augenblick eine Meta-Perspektive vom anstrengenden Tagesgeschäft einzunehmen und die eigenen Rollen (Change Agent, Business Partner usw.) zu betrachten und zu hinterfragen.

- *Wer wollen wir sein im Veränderungsprozess?*
- *Wie können wir wirkungsvoll werden für die Organisation?*
- *Was benötigen wir an Ressourcen?*

Diese und ähnliche Fragen zur eigenen Positionierung sollen im Workshop frühzeitig gestellt werden, um die HR Identität zu stärken und den Blick auf die selbst gewählten Möglichkeiten zu lenken.

HR sucht und findet den nützlichen Scope und den roten Faden.

Die Vielzahl der Themen, mit denen HR im Unternehmen in Berührung ist, kann immer wieder zu Irritationen führen. Es stellen sich Fragen wie:

- *Was muss gleichzeitig betrachtet werden und was kann im Prozess sinnvoll miteinander verzahnt oder gegebenenfalls auch hintereinander geschaltet werden?*
- *Welche Bereiche werden relevant?*
- *Woran wird die Organisation erkennen, dass sich etwas verändert hat?*

Personalplanung, -entwicklung, -administration und -gewinnung brauchen eine miteinander verbundene Betrachtungsweise. Die Entwicklung eines gemeinsamen größeren Bildes setzt Kraft frei, wenn man den Nutzen für das Unternehmen verdeutlichen kann. Dahinter bleiben die unterschiedlichen Zuständigkeiten durchaus

Der HR Strategie-Workshop verdichtet die personalstrategisch wichtigen Themen zum Nutzen der Gesamtorganisation.

unangetastet, gleichzeitig vertieft sich aber das Gespür für die Wechselwirkungen innerhalb des HR Teams.

HR setzt sich Prozess- und Ergebnisziele.

Eine genaue Standortanalyse ist zu Beginn des HR Strategie-Prozesses unumgänglich. Günstigenfalls wirft die Ist-Analyse ein klares Stärkenprofil aus und zeigt künftige Entwicklungspotenziale auf. Auch die Bewertung von Chancen und Schwierigkeiten helfen, ein attraktives Zukunftsbild zu entwerfen und geben in der Regel erste Handlungsimpulse. Für die Auswahl von PE-Instrumenten wird beispielsweise eine erste Zielgruppendefinition im Mittelpunkt stehen. Auch lassen sich im Prozess der Zielklärungen HR relevante Kennzahlen (KPIs) festlegen, um Ergebnisziele über Erfolgskriterien in die Organisation zurück melden zu können. HR tut gut daran, diese Quick Wins pro-aktiv für sich und für das Unternehmen zu definieren und ein Bild davon zu erzeugen, woran der eigene Erfolg gemessen werden soll. Darin zeigt sich für viele Geschäftsleitungen und Vorstände das Ankommen von HR in der Rolle des strategisch denkenden Partners.

HR entwickelt schlüssige Maßnahmenpläne.

Die Kenntnis von Ergebnis- und Prozesszielen führen in der Regel leichter zu konkreten Maßnahmenplänen, beispielsweise mit einem Zeithorizont von 2 bis 5 Jahren. Kommt es zu einer solchen Planung, spendet diese Sicherheit bei der Einführung, Fortsetzung oder Ausweitung von Maßnahmen. Auch lassen sich Größenordnungen wie Pilotierungen oder mögliche Roll Outs von Maßnahmen und die notwendigen Unterstützungsleistungen in einer Gesamtarchitektur oder Projektplänen betrachten und diskutieren.

HR klärt interne und externe Aufträge und Kommunikationslinien.

Je nach Zusammensetzung des HR Strategie-Workshops und vor allem dann, wenn Top Management oder entscheidende Stakeholder frühzeitig eingebunden sind – was dringend zu empfehlen ist – können unklare Auftragslagen mit Hilfe der externen Moderation noch einmal hinterfragt und geklärt werden. Was an Kommunikationshilfen im Bereich Stakeholder Management benötigt wird, z.B. die Bildung eines Steuerkreises als kontinuierlicher Programmbegleiter, lässt sich ebenfalls bereits im Workshop verabschieden und in ersten Arbeitsvereinbarungen überführen.

HR stellt die Nachhaltigkeit der ausgewählten Instrumente sicher.

Stellt sich beispielsweise die Thematik eines Entwicklungsprogramms für Fach- oder Führungskräfte, lassen sich im HR Strategie-Workshop die sinnvolle Positionierung von Eingangs-Potenzialdiagnostik und Begleitmaßnahmen wie Reviews oder Förderkonferenzen betrachten. Auch für eine Budgetierung und eine Bewertung der organisationalen Rahmenbedingungen lassen sich beispielsweise belastbare Anhaltspunkte ermitteln.

Einige Nutzenaspekte ergeben sich konkret aus der externen Moderation:

HR kann sich auf den eigenen inhaltlichen Beitrag einlassen.

Diesen Aspekt unterstützt die externe Moderation auf entscheidende Weise. HR kann sich darauf konzentrieren, miteinander und mit den involvierten Stakeholdern ins Gespräch zu kommen um daraus die benötigten Ressourcen und das erforderliche Commitment einzuholen. Die externe Moderation sorgt für die Ergebnissicherung und im Prozess für das komplementäre Ansiedeln „fehlender“ oder „nützlicher“ Sichtweisen.

HR lernt den möglichen Umsetzungspartner in der Arbeitsweise kennen.

Über das gemeinsame Tun wird bereits eine wirkungsvolle erste Intervention gesetzt, die im günstigen Fall Vertrauen und Mut für die weitere Umsetzung aufbaut. Ein gemeinsamer Designprozess entsteht, der die zum Einsatz kommenden Methoden und die dahinterliegende Vorgehensweise oder Philosophie als gemeinsames Werkstück zeigt. Das stiftet Sicherheit und generiert Lust auf mehr – immer vorausgesetzt, Unternehmen und Berater passen gut zusammen. Wirkungsvolle HR-Leistungen entstehen mehr und mehr aus einem Prozess des Miteinander-Entwerfens zwischen HR und einer externen Beratungsleistung. Der HR Strategie-Workshop soll idealerweise genau dies repräsentieren.

HR „übt“ das projektierte Vorgehen.

Silostrukturen und Insellösungen in der HR sind Denkmodelle, die eher aus der Vergangenheit stammen, als dass sie unter veränderten Anforderungen noch zu nachhaltigen Erfolgen führen können. Deshalb sollten HR Maßnahmen ab einer bestimmten Größenordnung grundsätzlich projekthaft aufgesetzt und unter Projektmanagement-Bedingungen geführt werden (Projektleitung, Kick Off, Milestones, Übernahme in Routineprozesse usw.).

Zusammengefasst stehen im HR Strategie-Workshop im Fokus:

- **Relevanz** von Maßnahmen
(Must-Haves, Passbarkeit, Servicetiefe, Evaluation....)
- **Wirksamkeit** von Maßnahmen
(Effektivität, Quick Wins, Feedback, Kommunikation...)
- **Nachhaltigkeit** von Maßnahmen
(Anpassung nach Pilotierung, Evaluation, Reviews, Bildungscontrolling...)
- **Ökonomie und Wirtschaftlichkeit** von Maßnahmen
(Kosten-Nutzen, Machbarkeit, Rahmenbedingungen...)

Die HR Landschaft erhält sich Vielfalt und Farbigkeit, gewinnt dahinter aber auch Struktur und Stringenz.

Welche Inhalte kann ein HR Strategie-Workshop abbilden?

Grundsätzlich wird sich die Vielfalt der HR Landschaft immer auch in einem HR Strategie-Workshop wiederfinden. Wichtig ist, gemeinsam die relevanten Ordnungskriterien und Zuständigkeiten zu definieren, damit aus dem großen Angebot der unterschiedlichen Themenstellungen eine sinnvolle Quantifizierung entsteht. Dann wird auch die Klärung der unterschiedlichen Erwartungshaltungen in der Organisation leichter fallen, um eine schlüssige Priorisierung abzuleiten.

Mögliche Workshop-Themen können sein
(ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

- Lernende Organisation/Know-How Transfer
- Talent Management
- Personalplanung/Nachfolgeplanung
- Entwicklung von Führungsleitlinien/-grundsätzen
- Entwicklung von Kompetenzkriterien
- Ausarbeitung von Laufbahnmodellen (Führung/Projekt/Fachlaufbahn)
- Gemeinsames Werteverständnis/Wertekatalog
- HR Kommunikationslinien
- Auswahl und Chronologie geeigneter Instrumente (Coaching-Formate, Mentoring, Potenzialdiagnostik, Mitarbeitergespräche, Teamentwicklung)
- Employer Branding
- Personalrecruiting/Personalmarketing
- Führungskräfte als personalentwickelnde Personalverantwortliche
-

Wir helfen gerne bei der Ermittlung Ihrer Kernthemen und definieren Ihren HR Strategie Workshop in enger Abstimmung und am Bedarf Ihres Unternehmens entlang.

Autor:
Jürgen Schmidt
juergen.schmidt@usp-d.com

USP-D
Deutschland Consulting GmbH
Moltkestraße 101
D-40479 Düsseldorf
Tel. +49 (0)211 913 697 00
Fax +49 (0)211 913 697 10
office.duesseldorf@usp-d.com

USP-D Consulting GmbH
Winckelmannstraße 8/6+7
A-1150 Wien
Tel. +43 (0)1 585 55 94
Fax +43 (0)1 585 62 26
office.wien@usp-d.com

www.usp-d.com



USP-D

enhancing
effectiveness