



Autor:

Dipl.-Ing. Oliver Lilie  
MA&T Organisationsentwicklung GmbH

Telefon: +49 391 7347408

E-Mail: [oliver.lilie@ma-t.de](mailto:oliver.lilie@ma-t.de)

Internet: [www.ma-t.de](http://www.ma-t.de)  
[www.perwiss.de](http://www.perwiss.de)

Gestaltung: hummelt und kusserow  
Kommunikationsdesign und Marketing GbR  
[www.hu-ku.com](http://www.hu-ku.com)

Das Projekt Q-Per wurde im Rahmen des Programms „Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken“ durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union - Europäischer Sozialfond zwischen 2004 und 2007 gefördert.

**Q-Per**





# Q-Per



## Toolbox Strategisches Personalmanagement

Werkzeuge und Instrumente zur  
Entwicklung der strategischen Personalarbeit

**Q-Per**

Qualifizierung von Personalentwicklern  
für kleine und mittelständische Unternehmen

# Warum ist strategisches Personalmanagement ein wichtiges Thema für Unternehmen?

*Das richtige Personal zur richtigen Zeit, motiviert und am richtigen Ort einzusetzen, ist das Ziel jedes Personalverantwortlichen.*

## Leicht gesagt, aber wie umsetzen?

Künftige Entwicklungen von Markt und Wettbewerb sind unzureichend vorhersehbar. Die Anforderungen an die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen steigen enorm. Globaler Wettbewerb, komplexe Kundenwünsche, verkürzte Innovationszyklen und die demografische Entwicklung stellen große Herausforderungen dar.

Gleichzeitig überwiegt in vielen Betrieben das operative Personalmanagement. Diese ausschließliche Orientierung auf die Gestaltung im laufenden Tagesgeschäft birgt jedoch Risiken:

- Probleme bei der Gewinnung von geeigneten Fach- und Führungskräften sowie Auszubildenden,
- Abwanderung von guten Fach- und Führungskräften aus dem eigenen Unternehmen,
- Überalterung der Belegschaft und
- sinkende Innovationsfähigkeit und Produktivität des Unternehmens.

Ein Lösungsansatz zur Bewältigung dieser Risiken ist die strategische Ausrichtung des Personalmanagements. „Strategisch“ bedeutet eine langfristige, vorausschauende Personalarbeit, die sich nicht ausschließlich auf das operative Geschäft des Unternehmens orientiert. Absehbare Entwicklungen von modernen Technologien, von Markt und Wettbewerb (auch dem um das beste Personal) werden bewusst wahrgenommen und in unternehmensinternen Planungen und Entscheidungen proaktiv berücksichtigt.

Zeitliche Ausrichtung	langfristig		<b>Strategisches Personalmanagement</b>
	kurzfristig		
		reagierend	agierend
		<b>Aktivitätsniveau</b>	

## Zur Einführung bzw. Verbesserung des strategischen Personalmanagements gibt es vier grundlegende Handlungsansätze:

**1. Sensibilisierung der TOP-Entscheidungsträger** für strategische Personalarbeit. Neben der kritischen Analyse der internen Ausgangssituation und der regionalen Umfeldbedingungen ist sie Auslöser für eine ausreichende Beachtung von Personalthemen und deren Auswirkungen auf die Unternehmensperformance.

**2. Enge Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie.** Ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement erzeugt nur dann wirklich langfristige Effekte, wenn personalpolitische Inhalte, Strukturen und Abläufe entsprechend der Unternehmensstrategie gestaltet werden.

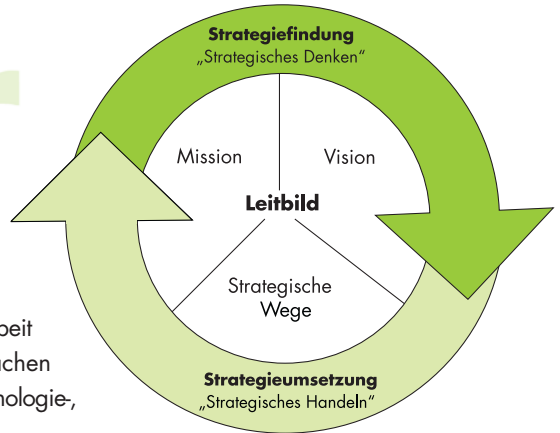
**3. Aktuelles Fach- und Methodenwissen.** Notwendige Veränderungen können mit großer Effizienz umgesetzt werden, wenn die Personalverantwortlichen über branchenspezifisch zugeschnittenes Wissen auf neuestem Stand verfügen. Dazu gehört vor allem Wissen zu Personalentwicklung und -marketing.

**4. Kooperation.** Sie ist bei Personalfragen eine sensible Thematik, bietet jedoch erhebliche Potenziale zur Gewinnung von zusätzlichem Know-how und für firmenübergreifende Maßnahmen.

# Q-Per

## Eine Toolbox zum strategischen Personalmanagement

Die Umsetzung einer strategisch orientierten Personalarbeit ist keine triviale Aufgabe, sondern erfordert einen wachen Überblick im turbulenten, sich ständig verändernden Technologie-, Markt- und Wettbewerbsumfeld.



Mit der **Toolbox Strategisches Personalmanagement** erhalten Personalverantwortliche in Unternehmen sieben praxiserprobte Werkzeuge. Sie unterstützen strategische Veränderungsprozesse im Personalmanagement.

Die enthaltenen **Tools** sind Vorgehensweisen, Verfahren und Instrumente, um relevante Themen für die eigene Personalarbeit zu identifizieren, passfähige Projekte zur Umsetzung dieser strategischen Personalthemen zu planen und im Einklang mit der Unternehmensstrategie nachhaltig umzusetzen. Diese erprobten Tools können den vier aufgezeigten Handlungsfeldern zugeordnet werden.

Die Tools können in Unternehmen mit oder ohne externe Unterstützung eingesetzt werden. Zur besseren Übersicht werden die sieben Tools nachfolgend in einer einheitlichen Struktur dargestellt. Für jedes Tool wird beschrieben:

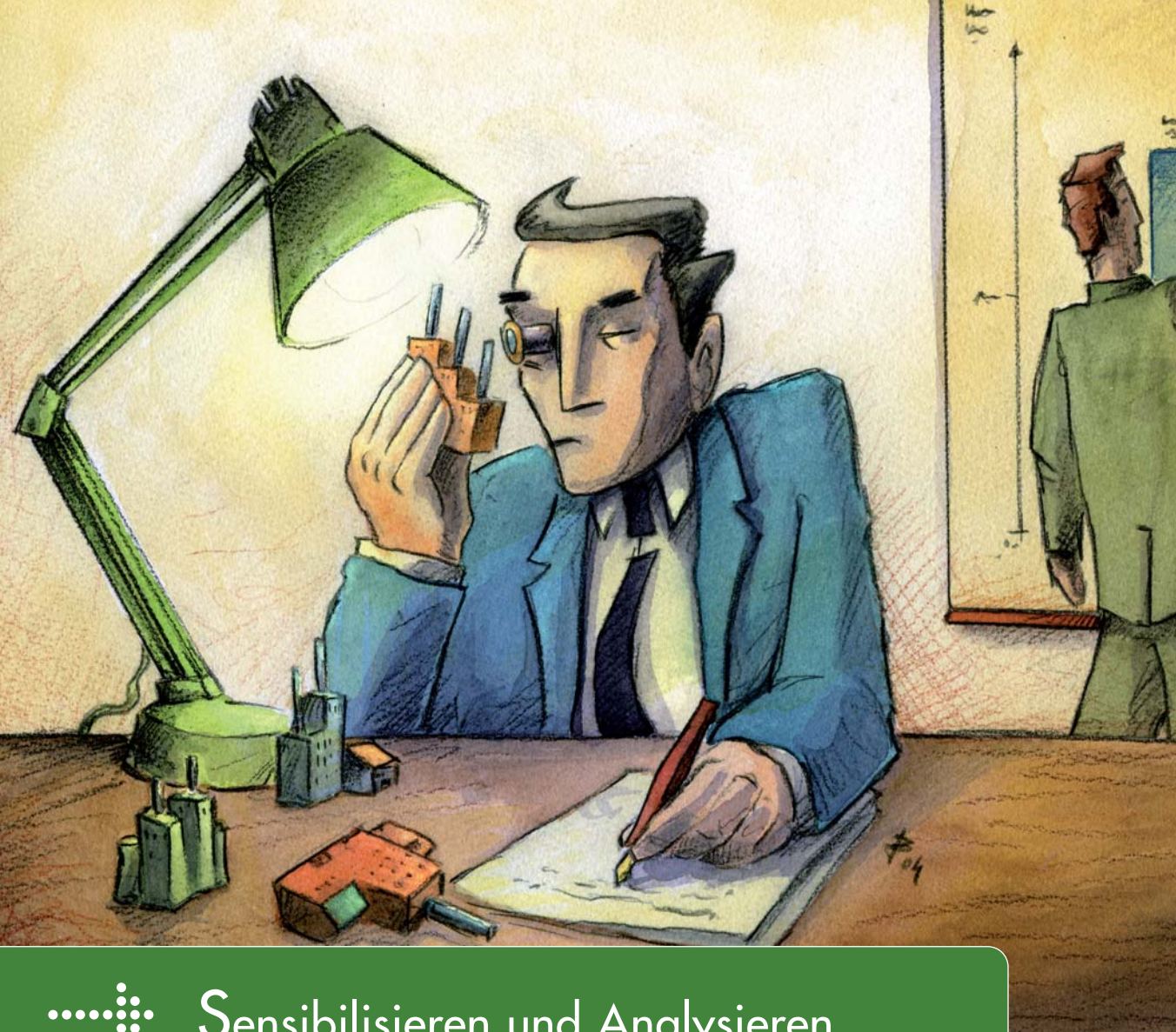
- wann und warum das Tool eingesetzt werden sollte,
- welcher Nutzen durch den Tooleinsatz zu erwarten ist,
- um welche Art von Tool es sich genau handelt und
- wie groß der Aufwand für den Einsatz des Tools ist.

Die Tools sind offen für eine Anpassung auf den konkreten betrieblichen Anwendungsfall.

### Herausragende Themen strategischer Personalarbeit:

- Unternehmens- und Personalstrategie
- Gewinnung von High-Potentials
- Führungskräfteentwicklung
- Bindung von Schlüsselpersonen
- Talentmanagement
- Demografischer Wandel
- Vereinbarkeit von Beruf
- Change Management
- Altersgerechte Arbeitsgestaltung
- Wissensmanagement
- Nachfolgeplanung
- Human Capital Management
- Lebenslanges Lernen

Handlungsfeld	Name des Tools
Sensibilisieren und Analysieren	„Check“ Personalwirtschaft
Sensibilisieren und Analysieren	„Radar“ Personalmanagement
Strategie entwickeln	Workshops zur Personalstrategie
Strategie entwickeln	Balanced Scorecard Personal
Qualifizieren	Kurs „Strategisches Personalmanagement“
Qualifizieren	Wissensplattform <a href="http://www.perviss.de">www.perviss.de</a>
Kooperieren	Arbeitskreis „Strategisches Personalmanagement“



## Sensibilisieren und Analysieren

### Handlungsbedarf erkennen und den eigenen Standort bestimmen

Der Übergang zu einem strategisch ausgerichteten Personalmanagement gelingt nur, wenn das TOP-Management, die Personalverantwortlichen und Mitarbeitervertretungen für dieses Thema sensibel sind.

Zur Sensibilisierung existieren Tools mit unterschiedlichem Komplexitätsgrad. Für den Einstieg eignet sich als ein besonders einfach und schnell anwendbares Werkzeug der Check Personalwirtschaft.

Haben sich die Entscheidungsträger für eine strategische Personalarbeit ausgesprochen, kann eine Analyse der Personalsituation sowie der aktuellen Personalarbeit im Unternehmen zu fundierten Maßnahmen führen. Dazu werden die derzeitigen Prozesse, Strukturen und eingesetzten Werkzeuge der Personalarbeit betrachtet. Auf Grundlage dieser Diagnose kann die spätere Strategieentwicklung und Umsetzungsarbeit stattfinden. Für die Diagnose empfiehlt sich ein Mix bewährter Methoden, die im Tool Diagnose Personalmanagement zusammengeführt sind.



## Check Personalwirtschaft

### Auslöser bzw. Problemstellung

Viele Unternehmen messen der strategischen Personalarbeit im Vergleich zu technischen und organisatorischen Fragestellungen nur eine geringe bis mittlere Bedeutung bei. Die Personalarbeit bleibt auf das operative Tagesgeschäft beschränkt, Defizite werden nicht oder zu spät erkannt. Eine sinkende Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Unternehmen kann die Folge sein.

### Nutzen und Effekte

Der Check unterstützt Personalverantwortliche durch:

- **konkrete Anregungen und Impulse für die strategische Personalarbeit in Ihrem Unternehmen,**
- **den unkomplizierten Einblick in Potenziale eines strategischen Personalmanagements,**
- **eine anonyme Verortung Ihres Unternehmens im Vergleich zum Entwicklungsstand anderer Unternehmen**

### Aufwand

Die Durchführung des Checks ist kostenfrei! Holen Sie sich in nur 15 Minuten erste Anregungen und Impulse zur Verbesserung Ihrer strategischen Personalarbeit.

### Wo kann ich mehr erfahren?

<http://www.check-personalwirtschaft.de>

## Radar Personalmanagement

### Auslöser bzw. Problemstellung

Die Entwicklung der Personalstrategie muss an den personellen, organisatorischen und technischen Voraussetzungen im Unternehmen anknüpfen. Dazu müssen im Vorfeld relevante Daten über die Belegschaft zusammengetragen, die Arbeit des Personalmanagements betrachtet und die erhobenen Daten systematisch aufgearbeitet werden.

### Nutzen und Effekte

Im Rahmen des Radars Personalmanagement steht ein Set bewährter Analysetools zur Verfügung. Als Ergebnis erhalten Sie:

- **den Ist-Zustand der Personalzusammensetzung sowie der Alters- und Qualifikationsstruktur der Belegschaft,**
- **belastbare Aussagen über die bisherige Ausrichtung betrieblicher Personalarbeit,**
- **einen Überblick über eingesetzte Instrumente zur Personalarbeit und deren Wirksamkeit,**
- **Potenziale strategischer Personalarbeit in Ihrem Unternehmen.**

### Aufwand

Mit externer Unterstützung 1 bis 2 Tage, je nach Unternehmensgröße

### Wo kann ich mehr erfahren?

[oliver.lilie@ma-t.de](mailto:oliver.lilie@ma-t.de)



## Personalstrategie entwickeln

### Weichen für die Zukunft stellen und Ziele klären

Unternehmen sollten ihre Personalstrategie ausgehend von der Unternehmensstrategie entwickeln. Dabei müssen sie sich an ihrer aktuellen Personalsituation, aber auch an internationalen Trends, an ihrer Stellung im technologischen Wettbewerb und im regionalen Umfeld orientieren. So kann beispielsweise die unternehmerische Entscheidung, zukünftig stärker in Produkt- und Verfahrensentwicklung zu investieren, zur Einstellung neuer Mitarbeiter mit speziellen Entwicklungskompetenzen führen.

Das Beispiel zeigt: Lebendige Strategiearbeit reicht bis zur Planung konkreter Ziele und zur Ableitung von Maßnahmen, damit diese Ziele Realität werden. Speziell ausgestaltete Workshops können maßgeblich zur Entwicklung einer passfähigen, zukunftsgerichteten Personalstrategie beitragen.

Die Erfolgsmessung betrieblicher Personalarbeit erfolgt anhand ausgewählter Personalkennzahlen. Eine auf den Personalbereich angewandte Balanced Scorecard verbindet eine regelmäßige Erfolgsmessung mit einer fortgeschriebenen Strategieentwicklung des Unternehmens.



## Workshop Personalstrategie

### Auslöser bzw. Problemstellung

Effektive und effiziente Personalarbeit setzt die Verknüpfung von Unternehmens- und Personalstrategie voraus. Unternehmen, die über keine aktuelle Personalstrategie verfügen, können in einem Workshop ihre Personalstrategieentwicklung fokussieren und systematisieren.

### Nutzen und Effekte

Im Workshop:

- entsteht auf Basis Ihrer Unternehmensstrategie eine passgenaue, zukunftsorientierte Personalstrategie,
- identifizieren Sie strategische Wege zur Umsetzung Ihrer Personalstrategie gemäß vorhandener Ressourcen,
- erhöhen Sie den Wertbeitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg spürbar.

### Aufwand

Ihr Führungsteam erarbeitet in 1 bis 2 Tagen die Personalstrategie. In halbtägigen Reflexionsworkshops überprüfen Sie jährlich den Erfolg und passen Ihre Strategie aktuellen Veränderungen an.

### Wo kann ich mehr erfahren?

oliver.lilie@ma-t.de

## Balanced Scorecard Personal

### Auslöser bzw. Problemstellung

Eine tragfähige Personalstrategie im turbulenten Tagesgeschäft synchron zur Unternehmensstrategie und nachhaltig umzusetzen, ist eine Herausforderung. Die Balanced Scorecard Personal unterstützt diese Aufgabe mit operativen Messgrößen.

### Nutzen und Effekte

Die Balanced Scorecard Personal macht Zielstellungen und erbrachte Leistungen des Personalbereichs transparent. Die Planung, Umsetzung und Evaluation von ausgewählten Aktionsprogrammen erfolgt mit Fokus auf die Personalziele, wie z. B. Personalentwicklung, Kooperationskultur und Kommunikation. Sie trägt zur Professionalisierung der Arbeit im Personalbereich bei, indem sie eine erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung aller auf die Unternehmensziele ausgerichteten Aktivitäten anbietet. In Workshops wird eine Balanced Scorecard Personal auf Grundlage der Unternehmens- und Personalstrategie entwickelt. Passfähige Messgrößen werden ermittelt, gewichtet sowie mit strategischen Aktionsbündeln hinterlegt. Damit haben Sie ein wirksames Instrument zur Prozess begleitenden Betrachtung, Bewertung und Steuerung Ihrer eigenen strategischen Personalaktivitäten an der Hand.

### Aufwand

1 bis 2 Tage mit externer Begleitung, jährlich 0,5 Tage Reflexion

### Wo kann ich mehr erfahren?

gudrun.stahn@ma-t.de



## Qualifizieren

### Spezifisches Fachwissen zum Personalmanagement aufbauen und sicher im Unternehmen einsetzen

Strategische Personalarbeit setzt fundiertes Fach- und Methodenwissen der verantwortlichen Führungskräfte voraus. Ihr Wissen muss dem aktuellen Stand entsprechen und zielbezogen ausgebaut werden. Dafür sind spezielle Voraussetzungen zu berücksichtigen, die beispielsweise in Abhängigkeit von der Branche und Unternehmensgröße bestehen.

Der Zugriff auf interessierende Ansätze und Bausteine zum strategischen Personalmanagement muss flexibel, schnell und unkompliziert möglich sein. Der Transfer des Erlernten in die eigene betriebliche Praxis soll ohne großen Zusatzaufwand gelingen. Das kann durch spezielle Methoden der Wissensaufbereitung, -bereitstellung und des Wissenserwerbs in Anwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt werden.

Der Weiterbildungskurs Strategisches Personalmanagement ist auf die speziellen Bedürfnisse von Personalverantwortlichen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ausgerichtet, die sich kompakt und systematisch aktuelles Wissen zu den für sie relevanten Themen aneignen wollen. Zum selbstgesteuerten Wissenserwerb steht ihnen die Wissensplattform [www.perwiss.de](http://www.perwiss.de) zur Verfügung.

## Weiterbildungskurs Strategisches Personalmanagement

### Auslöser bzw. Problemstellung

Um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, muss Personalarbeit strategisch ausgerichtet werden. Externe Einflüsse und technologische Trends bewirken, dass die Personalverantwortlichen das notwendige Wissen dafür regelmäßig auf dem aktuellen Stand halten müssen. Der Weiterbildungskurs unterstützt sie dabei systematisch.

### Nutzen und Effekte

Die Teilnahme am Kurs:

- bietet die kompakte Aufnahme von Wissen, das speziell auf den Bedarf von Personalverantwortlichen in KMU zugeschnitten ist,
- macht Sie mit bewährten Tools für die Personalarbeit bekannt, deren Anwendung auf einer Lernplattform erprobt werden kann,
- ermöglicht ein realitätsnahes Training mit unmittelbaren Transfermöglichkeiten in die eigene Unternehmenspraxis.

### Aufwand

80 Stunden in Präsenzseminaren, kombiniert mit individuell gesteuertem Lernen mittels einer teilnehmerorientierten Lernplattform

### Wo kann ich mehr erfahren?

oliver.lilie@ma-t.de

Lerninhalte und Anmeldung: [www.perwiss.de/qualifizierung.htm](http://www.perwiss.de/qualifizierung.htm)

## Wissensplattform [www.perwiss.de](http://www.perwiss.de)

### Auslöser bzw. Problemstellung

Aktuelles Wissen zum strategischen Personalmanagement muss für Personalverantwortliche in Anbetracht begrenzter Ressourcen unkompliziert verfügbar, kostengünstig sowie kompakt und praxisgerecht aufgearbeitet sein.

### Nutzen und Effekte

Das webbasierte Informationsangebot [www.perwiss.de](http://www.perwiss.de) bietet:

- eine Bündelung von aktuellem Wissen und erprobten Praxistools zum strategischen Personalmanagement,
- einen kostenfreien monatlichen Newsletter, fokussiert auf aktuelle Personalthemen,
- neue Studien und Informationen zu Trends im Personalbereich,
- bewährte Kennzahlen für Ihre Personalarbeit,
- Hinweise auf aktuelle Veranstaltungen, Links und Literatur
- einen schnellen Zugang zum Check Personalwirtschaft

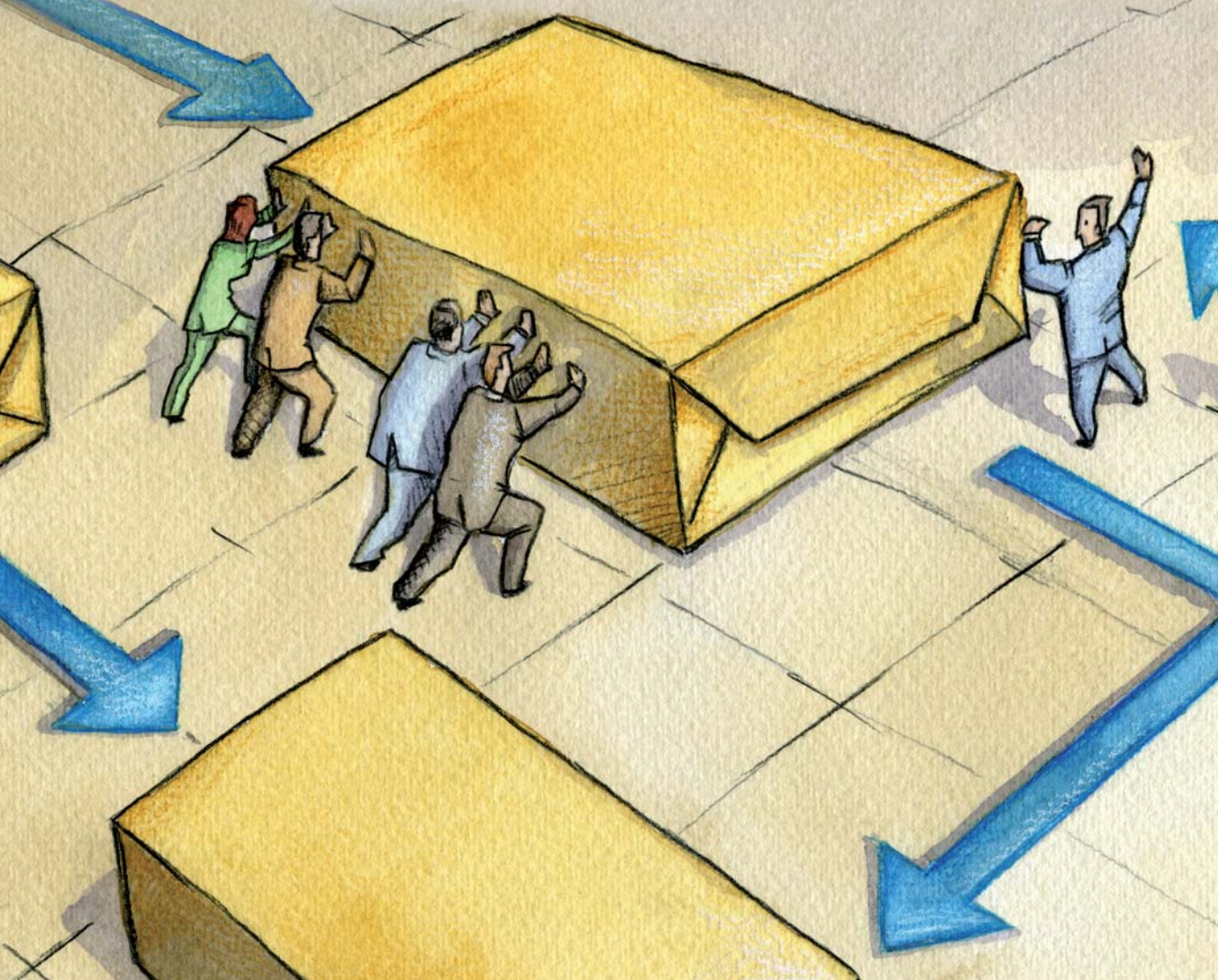
### Aufwand

Entsprechend dem persönlichen Bedarf.

Unser kostenfreier Newsletter erscheint monatlich.

### Wo kann ich mehr erfahren?

[www.perwiss.de](http://www.perwiss.de)



## Kooperieren

### Synergien erzeugen und Ressourcen gezielt einsetzen

Die überbetriebliche Kooperation zu Fragen der strategischen Personalarbeit eröffnet interessante Chancen für kleine und mittlere Unternehmen. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn sie regionale Nachbarn sind. Die Praxis zeigt erfolgreiche Beispiele für gemeinsame Aktivitäten zur Personalrekrutierung an Schulen und Hochschulen und für das Zusammenwirken im Rahmen regionaler Ausbildungsaktivitäten. Firmen können kostengünstig betriebsübergreifende Weiterbildungsveranstaltungen organisieren. Auch firmenübergreifende Maßnahmen zur Gestaltung von regionalen Umfeldbedingungen, wie das Schaffen von Kindergärten oder von Wohnheimen für Auszubildende, tragen zur Erhöhung der regionalen Attraktivität bei. Das können Argumente sein, die gute Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte in die Region holen.

Um solche gemeinsamen Aktionen zu starten, müssen sich allerdings Geschäftsführer und Personalverantwortliche kennen und vertrauen. Der Zusammenschluss von Unternehmen in Arbeitskreisen zum strategischen Personalmanagement stellt eine praxisnahe, risikoarme und äußerst umsetzungsorientierte Möglichkeit dar, die zur Erschließung regionaler Potenziale im Bereich Personal unter Berücksichtigung der knappen Ressourcen kleinerer Unternehmen beiträgt.

## Arbeitskreis Strategisches Personalmanagement

### Auslöser bzw. Problemstellung

Manche herausfordernde Aufgabe innerhalb der strategischen Personalarbeit ist im Rahmen der begrenzten Ressourcen kleiner und mittlerer Unternehmen nur eingeschränkt lösbar. Die wirtschaftlichen und sozialen Einflussmöglichkeiten einer Firma in ihrer Region sind begrenzt. Insbesondere Maßnahmen zur Standortentwicklung können in der Regel nur gemeinsam mit vielen regionalen Partnern erfolgreich umgesetzt werden. Kooperationen bieten ein erhebliches Potenzial, um die eigenen Wirkungsmöglichkeiten zu erweitern. Mit starken Partnern in der Region lässt sich neues Wissen effektiv und effizient erschließen.

### Nutzen und Effekte

Die Teilnahme am Arbeitskreis Strategisches Personalmanagement eröffnet Ihnen folgende Chancen:

- **Organisierter und moderierter Erfahrungsaustausch**  
zu strategischen Personalthemen von Unternehmen für Unternehmen,
- **Bündelung von unternehmensübergreifenden Interessen**  
der beteiligten Unternehmen,
- **Kostenreduktion und Qualitätssteigerung in Aus- und Weiterbildung**  
sowie bei weiteren Personalthemen durch regionale Kooperation,
- **Ankopplung an aktuelles Expertenwissen und laufende Information**  
über Entwicklungstrends im Personalbereich,
- **Bearbeitung konkreter Fragestellungen der beteiligten Unternehmen**  
im Austausch mit anderen erfahrenen Praktikern,
- **Initiierung gemeinsamer Umsetzungsaktionen und -projekte,**
- **Einflussnahme und Zugriff auf praxiserprobte Tools**  
auf einer gemeinsamen Wissensplattform.

### Aufwand

Der Arbeitskreis trifft sich quartalsweise, jeweils halbtätig in einem der beteiligten Unternehmen.

### Wo kann ich mehr erfahren?

oliver.lilie@ma-t.de

<http://www.perwiss.de/qualifizierung/arbeitskreise.html>

Sensibilisieren und Analysieren  
Personalstrategie entwickeln

Qualifizieren

Kooperieren

