

---

# Vorwort

Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow,  
Professor für Internationales Management, Hochschule Bremen



Joachim Gutmann,  
Mitglied des Vorstands, GLC Glücksburg Consulting AG, Hamburg



## Lernen und Lehren – die neue Herausforderung

Waren die neunziger Jahre durch das Paradigma der »Lernenden Organisation« gekennzeichnet, so ist mittlerweile deutlich geworden, dass individuelles und organisationales Lernen allein nicht mehr ausreichen, um im globalen Wissens- und Innovationswettbewerb erfolgreich zu sein. Es gilt vielmehr, Wissenserwerb und Wissensweitergabe – Lernen und Lehren – miteinander zu vernetzen. Dabei ist jeder Mitarbeiter im Unternehmen Lerner und Lehrender zugleich, Wissensmonopole gehören der Vergangenheit an.

Dieser Anspruch kann jedoch nur dann Wirklichkeit werden, wenn es gelingt, eine entsprechende Kultur zu schaffen, in der der Mitarbeiter nicht Mittel, sondern Mittelpunkt ist. Wertschöpfung durch Wertschätzung und Vertrauen, lautet die Herausforderung. Die Unternehmensrealität sieht jedoch in vielen Fällen anders aus – der einzelne Mitarbeiter wird instrumentalisiert, Demotivation und innere Kündigung sind die Folge, Potenziale und Fähigkeiten bleiben ungenutzt.

Erfolgreiche Unternehmen gehen andere Wege. Sie betrachten ihre Mitarbeiter nicht als Residualgröße, sondern als strategischen Faktor. Die hieraus resultierenden Implikationen für das Personalmanagement, für Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung werden im JAHRBUCH PERSONALENTWICKLUNG 2007 umfassend dargestellt und durch aktuelle Unternehmensfallstudien illustriert. Insgesamt 54 namhafte Experten aus Unternehmen, Beratung und Wissenschaft präsentieren in 34 Beiträgen Best Practices und geben Umsetzungshilfen für die betriebliche Praxis. Erstmals sind dabei auch drei Preisträger des MUWIT-Awards 2006 – SICK, Union Investment und Würth Elektronik – im Jahrbuch vertreten. Die Beiträge definieren konkrete Benchmarks, darüber hinaus vermitteln 39 aktuelle Studien nationale und internationale Trends und zeigen Zukunftsperspektiven auf. Ergänzt wird jeder Abschnitt durch Verweise auf weiterführende Literatur und Internetressourcen sowie Beratungs- und Bildungsangebote.

Die Bewertung des Humanpotenzials bildet den Ausgangspunkt des vorliegenden Jahrbuches. Dabei gehen Professor Rainer Marr und Dr. Florian Schloderer von der Universität der Bundeswehr München nicht nur auf die Rolle des einzelnen Mitarbeiters ein, sondern beleuchten auch das Potenzial organisatorischer Gestaltungsoptionen. Wie sich auf der Grundlage eines Kompetenzmodells ein umfassendes Management Development Programm als integrierter Geschäftsprozess entwickeln lässt, wird anschließend am Beispiel der schweizerischen Telekommunikationsunternehmens Swisscom verdeutlicht. Die Eckpfeiler erfolgreicher Personalarbeit beschreiben im Weiteren die Beiträge der Porsche AG und der Metro, wobei in beiden Fällen der Ableitung der HR-Strategie aus der Unternehmensstrategie zentrale Bedeutung beigemessen wird. Die Entwicklungsanforderungen in der Berufsbildung werden in einem Beitrag des Bundesinstituts für Berufsbildung dargestellt.

Im Mittelpunkt des zweiten Buchabschnittes stehen der Stellenwert der Unternehmenskultur sowie die Bedeutung des Kompetenzmanagement zur Entwicklung einer Hochleistungskultur. Professor Walter Bungard von der Universität Mannheim setzt sich zunächst kritisch mit dem Menschenbild im Unternehmen und dem Führungsverhalten des Managements auseinander. Die Rolle der Organisationskultur wird am Beispiel des Unternehmens Würth Elektronik beleuchtet. Die Verknüpfung von Kompetenzmanagement und Personalentwicklung, die Steuerung durch HR-Scorecards sowie die aus Kompetenzdefiziten resultierenden strategischen Risiken sind Gegenstand der Beiträge des AXA Konzerns sowie der Unternehmensberatung Kienbaum. Ein Personalentwicklungskonzept, das dem wachsenden Stellenwert des Diversity Managements Rechnung trägt, stellt Norsk Hydro vor.

Ist die Notwendigkeit internationaler Mitarbeiterentwicklung mittlerweile unbestritten, so zeigen sich in der Unternehmenspraxis immer wieder Defizite, geht es darum, zielgruppen- und regionenspezifische Konzepte erfolgreich zu implementieren. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Wertgefüge nationaler Kulturen spielt dabei ebenso eine Rolle wie die Nutzung des eigenen kulturellen Kapitals. Die Herausforderungen des chinesischen Marktes erörtern Dr. Zheng Han und Professor Sven Voelpel von der International University Bremen, während sich ein Beitrag der E.ON Ruhrgas mit der Personalentwicklung für russische Führungskräfte auseinandersetzt. Neue Wege im internationalen Vertriebstraining werden am Beispiel der Festo AG verdeutlicht, der Energieversorger Vattenfall beschreibt die Anforderungen an die Personalentwicklung in einem internationalen Fusionsprozess sowie Wege zur Herausbildung einer länderübergreifenden kulturellen Identität.

Der vierte Buchabschnitt ist der Organisation der Personalentwicklung gewidmet. Ausgangspunkt ist die Frage, was exzellente Entwicklungsarbeit auszeichnet und welches die Erfolgsfaktoren für ein umfassendes Talent-Management sind. Die Möglichkeiten eines Shared Services Center Personal werden seitens der Deutschen Post World Net beleuchtet, wobei zwischen einer Prozessfabrik für administrative Abläufe und einem Training Competence Center differenziert wird. Die Ausrichtung der Personalentwicklung als Business Unit beschreibt ein Beitrag von Vodaphone D2. Auf die Notwendigkeit der Verzahnung von Aus- und Weiterbildung durch eine personelle und organisatorische Zusammenführung beider Organisationseinheiten wird am Beispiel der Audi AG eingegangen.

Dass mit der Neuausrichtung der Personalentwicklungsarbeit auch eine Neubewertung alternativer Lehr- und Lernformen einhergeht, ist unbestritten. Die Wirksamkeit unterschiedlicher Wege der Weiterbildung wird jedoch nach wie vor intensiv diskutiert. Ob sich in diesem Kontext nun Coaching vor Aufwind oder vor dem Burnout befindet, erörtert Professor Harald Geißler von der Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg. Neue Lernfor-

men im Unternehmen beschreiben Beiträge der Unternehmen Heidelberger Druck, T-Systems, Union Investment und Schmitz Cargobull. Allen gemeinsam ist – im Sinne des Lernens und Lehrens – die aktive Wissensvernetzung, die Einbindung des Wissens der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse und der Lerntransfer als Kernstück der Kompetenzentwicklung. Dabei spielen Netzwerke, Selbstlerngruppen und Mentorenmodelle eine ebenso wichtige Rolle wie der unternehmensweite Dialog im Sinne eines Kaskadenkonzeptes und der Einsatz von Fach- und Führungskräften als Trainer.

Neue Wege der Aus- und Weiterbildung sind immer auch vor dem Hintergrund der jeweiligen Zielgruppe zu bewerten. Seien es ältere Arbeitnehmer, die – so Frau Professor Erika Regnet von der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt – ungeachtet der demographischen Entwicklung noch immer eine Randgruppe in der Weiterbildungsarbeit der Unternehmen darstellen. Seien es Auszubildende, bei denen neben dem Fachwissen die Förderung der Methoden- und Sozialkompetenz im Sinne einer umfassenden Persönlichkeitsentwicklung an Bedeutung gewinnt, wie am Beispiel der Sparkasse Wittenberg und der Bertelsmann AG dargestellt wird. Des Weiteren wird in einem Beitrag der Lufthansa Technik die Qualifizierung operativer Führungskräfte, deren Rolle in der Wissensvernetzung und deren Einbindung als Co-Trainer beleuchtet.

Der siebte und letzte Abschnitt des Buches ist der Steuerung der Personalentwicklung gewidmet. Dabei setzen sich Professor Peter Conrad und Martina Trummer von der Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, zunächst kritisch mit Anspruch und Wirklichkeit der externen und internen Organisations- und Personalentwicklung auseinander. Wege zur Auswahl und Evaluierung externer Partner in der betrieblichen Bildungsarbeit werden am Beispiel des Versicherungskonzerns Swiss Life beschrieben. Ein Modell des Bildungscontrollings, das – über Renditebetrachtungen hinausgehend – explizit auf den Wertbeitrag der Personalentwicklung abzielt, stellen die Vereinigung für Bankberufsbildung und die Sparkasse Langen-Seligenstadt vor. Die Existenzfrage betrieblicher Bildungsarbeit, wie Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Bildungsmaßnahmen gesichert werden können, ist Gegenstand der Beiträge der SICK AG, der Nordland Papier GmbH sowie der Kaufmännischen Krankenkasse Hannover. Dabei geht es um die Transfersicherung durch unterstützende Beratung bzw. eine Prozessbegleitung der Bildungsteilnehmer und die aktive Einbindung der jeweiligen Vorgesetzten in den Transferprozess.

Ergänzend zu den Jahrbuchbeiträgen enthält der Serviceteil auf CD-ROM 39 Studien, die die redaktionelle Schwerpunktsetzung des Jahrbuches weiter vertiefen. Dabei erstreckt sich das inhaltliche Spektrum von der »Global Workforce Study« von Towers Perrin über eine Studie der DGFP Deutschen Gesellschaft für Personalführung zur Organisation des Personalmanagements bis zur Studie »Unternehmenskultur in globaler Interaktion« der Bertelsmann-Stiftung. Hinzu kommen verschiedene aktuelle Marktübersichten sowie zahlreiche Management-Checklisten.

Wir hoffen, mit der vorliegenden 16. Ausgabe des Jahrbuches unseren Lesern wiederum konkrete Anregungen und Hilfestellungen für ihre Arbeit geben zu können und freuen uns über jedes Feedback. Danken möchten wir allen, die in vielfältiger Weise durch ihr Engagement zum Erscheinen des JAHRBUCHES PERSONALENTWICKLUNG 2007 beigetragen haben.

Karlheinz Schwuchow     Joachim Gutmann

---

# Strategieentwicklung im Personalmanagement

Auf dem Weg eines mittelständisch geprägten Unternehmens zu einem international agierenden Konzern verändern sich zwangsläufig auch die Rahmenbedingungen für das Personalmanagement. Gefordert sind unter anderem ein erhöhter Steuerungsbedarf durch das Personalwesen und eine stärkere Standardisierung von HR-Prozessen. Der vorliegende Beitrag skizziert am Beispiel der Porsche AG den Prozess einer systematischen Strategieentwicklung im Personalwesen. Beschrieben wird der Aufbau einer HR-Strategie, die es ermöglicht, langfristige HR-Ziele zu formulieren und entsprechende Instrumente zu erarbeiten.

---

## Ausgangslage

Der Porsche Konzern beschäftigt heute weltweit fast 11.500 Mitarbeiter, davon sind 8.000 in der Porsche AG tätig. Die Entwicklungen der vergangenen Jahre markieren den Weg vom mittelständisch geprägten Unternehmen mit Familientradition zu einem international agierenden Konzern. Damit verändern sich zwangsläufig auch die Rahmenbedingungen für das Personalmanagement:

- Die Dynamik und Komplexität sämtlicher Prozesse im Unternehmen nimmt zu. Veränderungen hat es zwar schon immer gegeben – neu ist jedoch die Geschwindigkeit, in der sich die Veränderungen vollziehen und zu bewältigen sind.



---

### Holger Rust

Leiter Zentrales Personalmanagement, Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart



---

### Dr. Martin Meyer

Leiter Personalmarketing, Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart

- Die zunehmende Internationalisierung und die wachsende Zahl von Tochtergesellschaften wirft die Frage nach einer konzernweiten Ausrichtung der Kommunikation und der Zusammenarbeit auf, so dass der Fokus auf der Vernetzung innerhalb des Konzerns liegen wird.
- Mit wachsender Qualifizierung der Belegschaft wächst auch die Erwartungshaltung der Mitarbeiter, die ihr Wissen einbringen möchten, mehr Gestaltungsspielraum einfordern, an Entscheidungen beteiligt sowie gefördert werden wollen. Gerade auch für die Mitarbeiter in den kleineren, internationalen Konzern-töchtern stellt sich die Frage nach den Entwicklungsperspektiven innerhalb des Konzerns.

Hinzu kommt, dass die Verfügbarkeit hoch qualifizierter Nachwuchskräfte in allen Bereichen des Unternehmens für ein technologiegetriebenes Unternehmen wie Porsche zum Schlüsselfaktor für Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg ist, der Wettbewerb um die besten Potenziale aber spürbar zugenommen hat.

---

## Von der Unternehmens- zur Personalstrategie

Der Prozess einer systematischen Strategieentwicklung im Personalwesen wurde vor ca. sieben Jahren begonnen. Grundlage hierfür waren die definierten Unterneh-

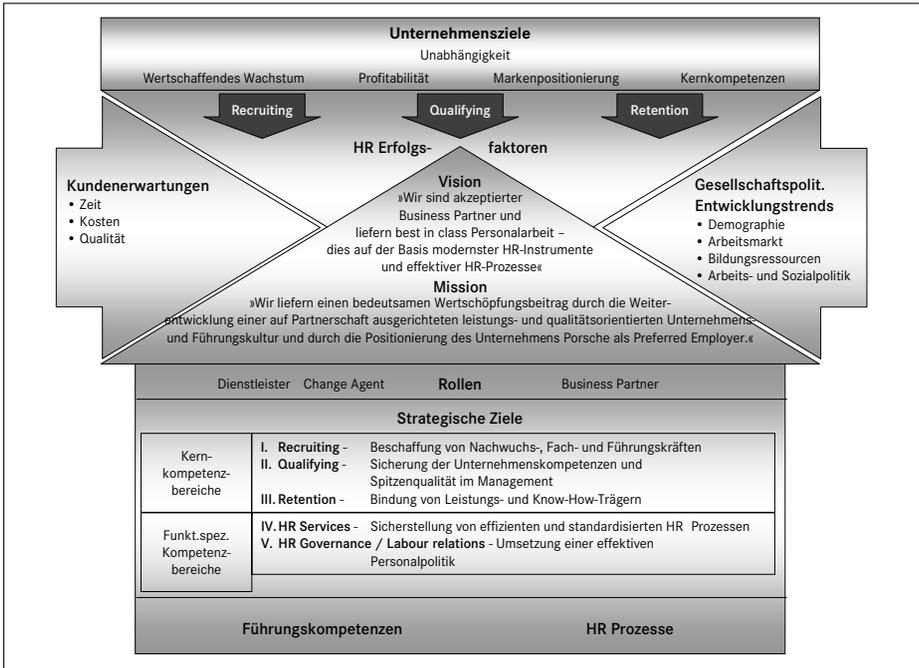


Abb. 1: HR-Strategiehaus

mensziele von Porsche; die Porsche Vision und unser Mission Statement.

Ausgangspunkt für die Strategiediskussion im Unternehmen bildet die Vision von Porsche. Als oberstes Unternehmensziel wird hier die Unabhängigkeit explizit genannt. Daraus abgeleitet sind weitere strategische Unternehmensziele definiert worden, die sich auch in der Vision wieder finden:

- das Wert schaffende Wachstum,
- die Markenpositionierung als Premiumhersteller,
- eine angemessene Profitabilität sowie
- die Sicherung der Kernkompetenzen des Unternehmens.

Ergänzend dazu wurde ein Mission Statement definiert, das in prägnanter Weise den Porsche eigenen Weg beschreibt: Ziele auch auf unkonventionelle Art zu erreichen.

Die Ergebnisse des HR-Strategieprozesses wurden in einem so genannten Strategiehaus zusammengefasst (vgl. Abb. 1). Das Dach des Gebäudes bilden die Unternehmensziele: Unabhängigkeit, Wertschaffen-

des Wachstum, Profitabilität, Markenpositionierung und Kernkompetenzen. Diese Unternehmensziele sind die Grundlage bzw. der Ausgangspunkt für die Strategie der einzelnen Geschäftsfelder und werden in einem Strategiekreis, der aus hochrangigen Vertretern des Unternehmens zusammengesetzt ist, in Ziele für die einzelnen Ressorts umgesetzt.

### HR-Erfolgsfaktoren

Auf der Grundlage der Unternehmensziele wurden drei wesentliche HR-Erfolgsfaktoren im Strategiekreis identifiziert, die als wichtigste Hebel im Personalmanagement zur Erreichung der Unternehmensziele betrachtet werden:

- Recruiting,
- Qualifying und
- Retention.

Im nächsten Schritt wurden zunächst HR-Vision und Mission formuliert. Darauf basierend ist das Rollenverständnis von Perso-

nalmanagement im Unternehmen festgelegt worden, das die Frage beantwortet, wie der HR-Bereich im Unternehmen wahrgenommen werden soll. Diese drei Rollen definieren die Wahrnehmung in den verschiedenen Aufgabenbereichen als Dienstleister, als Treiber von Veränderungsprozessen (Change Agent) und als Business Partner. Besonders die Rolle als Business Partner soll zeigen, dass der HR-Bereich in die wichtigen Unternehmensprojekte aktiv eingebunden wird und als kompetente Ansprechpartner agiert sowie einen Wertschöpfungsbeitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

Auf dieser Grundlage wurden die strategischen HR-Ziele abgeleitet und dabei fünf Zielkategorien gebildet:

- Das Recruiting mit dem Ziel, hochkarätige Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte zu beschaffen;
- Das Qualifying, um Unternehmenskompetenzen und Spitzenqualität im Management zu sichern;
- Retention, d.h. die langfristige Bindung von Leistungs- und Know-how-Trägern an das Unternehmen;
- Die Zielkategorie HR-Services, um effiziente und standardisierte HR-Prozesse sicherzustellen und
- HR-Governance und Labour relations mit dem Ziel, eine effektive Personalpolitik im gesamten Konzern umzusetzen.

Zu jeder dieser fünf Kategorien sind jeweils vier Unterziele formuliert worden. Aus diesen insgesamt 20 strategischen Zielen erfolgt dann jährlich die Festlegung der mittelfristigen operativen HR-Ziele, wie z.B. die Durchführung der Nachwuchsförde-

rung, Maßnahmen zur Gewinnung des Führungsnachwuchses oder etwa die Gestaltung neuer Programme zur weiteren Erhöhung der Managementqualität.

Um diese Ziele entsprechend realisieren zu können, wurden abschließend im Fundament des Strategiehauses die erforderlichen Kompetenzen und HR-Prozesse definiert.

Zur Erarbeitung der dargestellten einzelnen Schritte und zur Vernetzung im Strategiehaus wurden zu Beginn zahlreiche Workshops innerhalb des Personalwesens durchgeführt und auch auf diese Weise die Strategie in den letzten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt und ausgebaut.

Wichtig für die Umsetzung und den Erfolg dieses Prozesses war und ist aber vor allem die intensive Einbindung der Ressorts bzw. der internen Kunden sowie die Kommunikation der Strategie im Unternehmen. Dies ist letztlich die Voraussetzung für die Akzeptanz der Personalarbeit und für eine kraftvolle und erfolgreiche Umsetzung der strategischen Ziele.

### Porsche Kompetenzmodell

Mit Blick auf die erforderlichen Kompetenzen war die Ausgangsfrage: Welche Kompetenzen werden im Unternehmen benötigt, um die langfristigen HR-Ziele mit der geforderten Qualität auch realisieren zu können?

Hierzu wurde ein Kompetenzmodell aufgebaut, bei dem die geforderten Führungskompetenzen das Zentralelement bilden (vgl. Abb. 2). Entscheidend ist, dass diese Führungskompetenzen heute im gesamten

Abb. 2: Das Porsche Kompetenzmodell

Persönliche Kompetenzen	Soziale Kompetenzen	Kognitive & methodische Kompetenzen
Faszinationsfähigkeit	Integrationsfähigkeit	Strukturierungsfähigkeit
Aktivität	Kommunikationsfähigkeit	Innovationsfähigkeit
Belastbarkeit	Soziale Sensibilität	Umsetzungsfähigkeit
Aufgeschlossenheit		

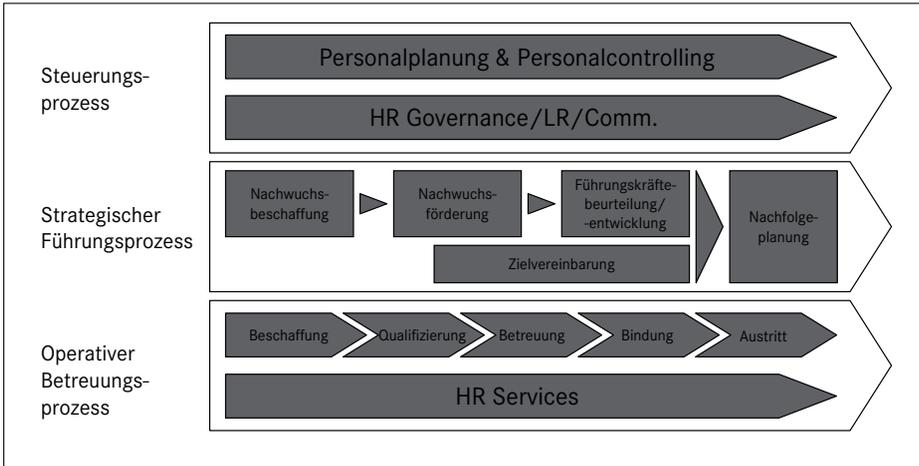


Abb. 3: HR-Prozessmodell

Konzern die Standardkriterien für die Auswahl, Bewertung und Entwicklung von Nachwuchs- und Führungskräften sind. Alle Instrumente zur Auswahl oder Beurteilung von Personen basieren durchgängig auf den Porsche Führungskompetenzen. Damit bilden diese den Maßstab für die Führungsqualität im gesamten Konzern. Die Führungsleitlinien bilden den Rahmen für Führungsverhalten im Unternehmen, die Führungskompetenzen das Bewertungsraster für die handelnden Personen. Die aus den Führungsleitlinien abgeleiteten zehn Führungskompetenzen sind die Kriterien für Führungsqualität im gesamten Konzern und dienen als Grundlage für die Auswahl, Beurteilung und Entwicklung aller Fach- und Führungskräfte. Damit wird sichergestellt, dass bei der Erstellung von Anforderungsprofilen für alle Fach- und Führungsfunktionen im Unternehmen das gleiche Bewertungsmuster zugrunde gelegt wird. Auch bei der Bewertung der überfachlichen Kompetenzen von zu beurteilenden Personen zum Zwecke der Leistungs- oder Potenzialeinschätzung werden identische Kriterien und Bewertungsskalen verwendet. Mit steigendem Erwartungs- und Erfahrungshorizont der Zielgruppe erweitert sich das Kompetenz-

spektrum und damit auch die Anzahl der eingesetzten Kriterien. Ziel ist es, ein Profil von Funktion oder Person zu erhalten, das eine kompetente Einschätzung erlaubt und Vergleichbarkeit herstellt. Detaillierte Kompetenzbeschreibungen und Skalenerläuterungen gewährleisten Vergleichbarkeit. Schulungen und der inzwischen geübte Umgang mit den Führungskompetenzen bei Führungskräften und Personalern sichern Objektivität. Damit bilden die Führungskompetenzen die methodische Grundlage für alle Instrumente des strategischen Führungsprozesses – von der Nachwuchsbeschaffung bis zum Management-Training.

### HR-Prozessmodell

Die HR-Prozesse werden in einem Prozessmodell abgebildet, das ständig weiterentwickelt und an die veränderten Rahmenbedingungen und neuen Herausforderungen angepasst wird (vgl. Abb. 3). Der Steuerungsprozess enthält alle Teilprozesse, die zur Steuerung und Gestaltung der operativen HR-Prozesse notwendig sind, wie z.B. die Gestaltung der HR-Standards für den Konzern, die Umsetzung der tariflichen Rahmenbedingungen, die Mitbestimmung

oder die personalpolitische Kommunikation im Unternehmen.

Der operative Betreuungsprozess setzt sich aus den klassischen Teilprozessen von Beschaffung über Qualifizierung, Betreuung und Bindung bis zum Austritt zusammen. Hier sind der Rekrutierungsprozess, die Weiterbildung sowie die Umsetzung von Entgelt- und Arbeitszeitmodellen oder beispielsweise Altersteilzeitmodellen zu finden – und auch die unterstützenden Servicefunktionen wie z.B. die Entgeltabrechnung oder das Bewerbungsmanagement.

Eine Sonderstellung innerhalb dieses Prozessmodells nimmt aufgrund seiner besonderen Bedeutung im Hinblick auf die HR-Zielsetzungen der strategische Führungsprozess ein: Hier sind die wichtigsten Kernelemente der Handlungsfelder Beschaffung, Qualifizierung und Bindung zu einem durchgängigen Prozess zusammengefasst worden, um gezielt die Managementkompetenz und -qualität auch für die Zukunft zu sichern.

Mit diesem Prozess soll vor allem das strategische Ziel der »Sicherung von Spitzenqualität im Management« umgesetzt werden. Die zentralen Ziele, die mit dem strategischen Führungsprozess verfolgt werden, sind u.a.:

- Der Ausbau der hohen Attraktivität als Arbeitgeber,
- die gezielte Entwicklung und Förderung des internen Nachwuchses,
- die Potenzialerhebung und -beurteilung im Rahmen der Führungskräfteentwicklung,
- der Aufbau und die Steuerung einer systematischen konzernweiten Nachfolgeplanung und letztlich
- die Sicherung von Management- und Führungsqualität für die Zukunft von Porsche.

Der strategische Führungsprozess bildet eine durchgängige Prozesskette von der Gewinnung des akademischen Nachwuchses bis zur Besetzung von Top-Managementpositionen ab. Im Bereich der Nachwuchsbeschaffung wird seit Jahren ein konsequentes

Hochschulmarketing verfolgt, um Studenten als Praktikanten und damit als potentielle Nachwuchskräfte zu gewinnen. Im Rahmen des Praktikantenprogramms werden die besten Kandidaten frühzeitig gebunden und gezielt für einen Einstieg in das Unternehmen vorbereitet. So konnten in den letzten Jahren über 80 Prozent der Einstiegspositionen aus dem Kreise der ehemaligen Praktikanten besetzt und damit die Besetzungsqualität erheblich gesteigert werden.

Für ausgewählte Young Professionals mit zwei bis drei Jahren Porsche-Erfahrung und mit Potenzial für weiterführende Aufgaben wird die Porsche Nachwuchsförderung angeboten, ein internes Traineeprogramm über zwei Jahre. Neben individuellen Trainingsbausteinen und einem Einsatz in der Produktion bildet ein dreimonatiges Projekt in einem anderen Ressort oder einer der internationalen Tochtergesellschaften den Höhepunkt des Programms.

Im Rahmen der Führungskräftebeurteilung und -entwicklung werden alle Führungskräfte im Drei-Jahres-Rhythmus nach den Porsche Führungskompetenzen beurteilt und mit einem individuellen Entwicklungsplan und entsprechenden Maßnahmen in ihrer persönlichen Entwicklung weiter gefördert.

Die aufeinander abgestimmten Kerninstrumente des strategischen Führungsprozesses stellen sicher, dass:

- der Bedarf an fachlich qualifizierten und persönlich geeigneten Nachwuchskräften gezielt gedeckt wird (Nachwuchsbeschaffung),
- die Potenziale frühzeitig und langfristig durch die Nachwuchsförderung gebunden werden,
- Nachwuchs- und Führungskräfte systematisch auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet werden (Führungskräftebeurteilung/-entwicklung),
- wichtige Schlüsselfunktionen im Konzern durch die Nachfolgeplanung geplant besetzt werden können (Nachfolgeplanung)

I. Wertschöpfung			II. Kunden		
I.1	Effizienz Prozesse/Top-Produkte		II.1	Kundenzufriedenheit	
I.2	Effektivität Prozesse/Top-Produkte		II.2	Proaktive Kaufquote	
I.3	Effizienter Personalkosteneinsatz		II.3	Arbeitgeberattraktivität	
Key Performance Indicator		Status	Key Performance Indicator		Status
III.1	Optimierung und Standardisierung HR-Prozesse		IV.1	Kompetenzverfügbarkeit Unternehmen	
III.2	Prozess-/Produktqualität		IV.2	Retention Leistungsträger	
III.3	Performance Management		IV.3	Nachfolgeplanung	

Abb. 4: HR-Scorecard

- und damit insgesamt eine »Spitzenqualität im Management« nachhaltig für die Zukunft gesichert werden kann.

### HR-Scorecard

Der Prozess der Umsetzung von strategischen Zielen muss natürlich auch von einem entsprechenden Steuerungsinstrument begleitet werden, um die Zielerreichung verfolgen oder auch um bei Bedarf korrigierend eingreifen zu können. Diese Steuerung des HR-Strategieprozesses sowie der operativen Ziele erfolgt durch eine HR-Scorecard (vgl. Abb. 4).

Die wichtigsten Funktionen und Hauptinhalte der HR-Scorecard sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden. Vor ca. fünf Jahren wurde eine solche HR-Scorecard im gesamten Personalbereich eingeführt. Dabei wurde die Scorecard nach klassischem Muster aufgebaut und an die speziellen Bedürfnisse von Porsche angepasst. Die Fragestellung/Kriterien der vier Quadranten orientieren sich daher eng an den Rahmenbedingungen der strategischen Zielsetzungen:

- In welchem Maße trägt das Personalmanagement zur Wertschöpfung des Unternehmens bei?
- In welchem Maße werden die Anforderungen der Kunden berücksichtigt?
- Wie müssen Prozesse und Systeme ausgestaltet sein, um quantitative und qualitative Zielsetzungen zu erreichen?
- Werden die zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen notwendigen Qualifikationsvoraussetzungen erreicht?

Die Scorecard wurde in mehreren Workshops mit allen Personalleitern und internen

Kunden bzw. den Fachbereichen erarbeitet und abgestimmt.

Die HR-Scorecard besteht in den vier Quadranten aus insgesamt zwölf Kategorien mit in Summe rund 40 Messgrößen (Key Performance Indicators, KPIs). Dabei ist nach den bisherigen Erfahrungen vor allem wichtig, die Anzahl der Messgrößen möglichst klein zu halten und nach Möglichkeit auch auf messbare Größen zu beschränken. Denn die Überschaubarkeit der Kriterien ist letztlich entscheidend für die Steuerbarkeit und damit für den erfolgreichen Einsatz der Scorecard.

Anfänglich sind über 100 Messgrößen definiert worden, die dann in mehreren Schritten reduziert worden sind. Die Erhebung dieser Messgrößen ist eng an den Zielvereinbarungsprozess im Personalbereich gebunden und erfolgt in der Regel halbjährlich. Ein Teil dieser Messgrößen ist Bestandteil der jährlichen Zielvereinbarung bei allen Leitungsfunktionen im Personalbereich.

So wird beispielsweise die Kompetenzverfügbarkeit im Unternehmen gemessen, indem die interne Besetzungsquote von Führungspositionen mit Kandidaten aus den Nachwuchsprogrammen erhoben wird. Das Absicherungsniveau der Nachfolgeplanung wird bestimmt, indem die Anzahl der internen Nominierungen für einzelne Schlüsselpositionen im Konzern bestimmt wird. Zielgröße ist die Nominierung von zwei internen Kandidaten für jede Position in der Nachfolgeplanung.

Die HR-Scorecard hat sich in den letzten Jahren als Steuerungsinstrument für den Strategieprozess im Personalbereich bewährt; allerdings muss auch dieses Instru-

ment ständig an neue Anforderungen angepasst werden. Die strategischen HR-Ziele und Top-Projekte werden auf eine Mittelfristplanung für drei Geschäftsjahre herunter gebrochen. Die Mittelfristplanung wird jährlich im Sinne einer rollierenden Planung überprüft und angepasst. Auf dieser Grundlage werden detaillierte Jahresziele im jährlichen Zielvereinbarungsprozess festgelegt. Die Steuerung der operativen Ziele bzw. die Messung der Zielerreichung erfolgt jeweils über ausgewählte Messgrößen aus der Scorecard.

In diesem Prozess kann es auch zu einer Anpassung der festgelegten Messgrößen kommen. Erweisen sich bereits definierte KPIs als unzulänglich zur Messung eines Jahresziels, werden sie modifiziert. Es müssen auch regelmäßig neue KPIs definiert werden, um neue Themenschwerpunkte und Ziele auch abbilden und messen zu können. Der beschriebene Regelkreis zwischen strategischen Zielen/operativer Mittelfristplanung und Jahreszielen sowie der HR-Scorecard führt zu einer ständigen Prüfschleife von Zielen und Messgrößen; und damit letztlich auch zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der HR-Strategie.

---

## Fazit

Als vor ca. sieben Jahren mit dem Prozess der Entwicklung einer HR-Strategie begonnen wurde, bedeutete dies für alle Beteiligten das Betreten von Neuland: Der Wandel von einem mittelständisch geprägten Personalwesen, das vorwiegend administrativ ausgerichtet war, hin zu einem Personalmanagement, das prozessorientiert denkt und kundenorientiert handelt, wurde anfänglich durchaus kritisch beäugt und war auch mit

einiger Verunsicherung im Personalbereich verbunden. Mittlerweile sind auch die Skeptiker davon überzeugt, dass dieser Prozess notwendig und richtig war. Als Fazit kann Folgendes festgehalten werden:

- Der gesamte Strategieprozess ist inzwischen im Personalmanagement etabliert und wird in regelmäßigen Abständen weiterentwickelt. Die Steuerung erfolgt durch eine HR-Scorecard, deren wichtigste Messgrößen mittlerweile fester Bestandteil der Zielvereinbarungen aller Führungskräfte im Personalbereich geworden sind.
- Die Einführung des HR-Strategieprozesses hat in den letzten Jahren bereits zu messbaren Erfolgen geführt. Es wurden strategische Beschaffungs-, Qualifizierungs- und Retentionziele erreicht.

So ist z.B. die Qualität der Besetzung unserer Absolventenstellen deutlich gestiegen, die Besetzung von Führungspositionen erfolgt mittlerweile zu 75 Prozent aus eigenen Reihen und der Verbleib der Top-Kandidaten ist auf hohem Niveau gesichert. In dieser Zielgruppe gibt es kaum Fluktuation, letztlich auch ein Ergebnis der systematischen Förderung und Entwicklungsplanung für die Top-Leistungsträger im Unternehmen. Die entsprechenden HR-Prozesse wurden optimiert und einzelne HR-Produkte sind deutlich besser positioniert. Dabei ist die Umsetzung von HR-Dienstleistungen messbar kostengünstiger und schneller geworden.

Im Ergebnis hat dies in den letzten Jahren insgesamt zu einer spürbar höheren Akzeptanz der HR-Funktionen und damit zu einer Stärkung der Rolle vom Personalmanagement als Business-Partner im Unternehmen geführt.