

SERVICE

DIE PERSONALSTRATEGIE KOMPAKT

Mut zur Perspektive: Anregungen von Praktikern für Praktiker

INHALT

3

VORWORT

4

NUTZEN EINER PERSONALSTRATEGIE

6

ENTWICKLUNG EINER PERSONALSTRATEGIE

12

UMSETZUNG EINER PERSONALSTRATEGIE

16

ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN FÜR DAS STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENT

18

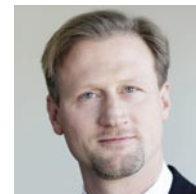
ZEHN GRÜNDE FÜR EINE MITGLIEDSCHAFT IM BPM

VERFASSER



UDO FICHTNER

LEITER DER BPM FACHGRUPPE STRATEGISCHES
PERSONALMANAGEMENT



STEFFEN FISCHER

STV. FACHGRUPPENLEITER



MARTIN HAITZMANN

STV. FACHGRUPPENLEITER

VORWORT

WARUM BRAUCHEN WIR EINE PERSONALSTRATEGIE?

Stete Dynamik bestimmt unser Umfeld. Veränderungen der Märkte, der Technologien und das Entstehen neuer, immer leistungsfähigerer Produkte und Dienstleistungen vollziehen sich mit rasender Geschwindigkeit. Die Globalisierung führt zu komplexeren Rahmenbedingungen, mit denen sich Führungskräfte und Mitarbeiter auseinandersetzen müssen. Über die Zukunft eines Unternehmens entscheiden immer häufiger betriebliche Fähigkeiten wie Flexibilität, Reaktionsgeschwindigkeit, Lernvermögen sowie die anforderungsgerechte Umsetzung von Arbeitszeit- und Vergütungsmodellen. Nur Unternehmen, die ihre Mitarbeiter für die Umsetzung ihrer Unternehmensstrategie qualifizieren und begeistern können, werden in diesem Umfeld dauerhaft zu den Gewinnern gehören.

Dies alles erfordert ein ständiges, proaktives Einbringen des Personalmanagements, die Neugestaltung zukunftsfähiger Personalprozesse und vor allem die Wahrnehmung einer höheren unternehmerischen Gesamtverantwortung. Im Fokus des strategischen Personalmanagements stehen dabei menschen- und organisationsbezogene Themen. Wenn Personalverantwortliche sich bei diesen Themen nicht rechtzeitig und kompetent einbringen, gefährdet das den strategischen Erfolg eines Unternehmens und

damit auch die Wertschöpfung der HR-Funktion an sich. „Menschen stehen im Mittelpunkt des Unternehmens“ – wie wahr. Nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielt man aber nicht mit dieser allgemeinen Floskel, sondern mit zielgerichtetem, am Menschen orientiertem Handeln, durch das der strategische Erfolg erst möglich wird. Hieraus entsteht die Notwendigkeit einer eigenständigen Personalstrategie: Was ist heute zu tun, um die Aufgaben der Zukunft zu lösen und strategischen Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern?

Mit der vorliegenden Broschüre möchten wir Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, etwas an die Hand geben, das Ihnen hilft, eine Personalstrategie für Ihre Organisation zu entwickeln und umzusetzen. Wahrscheinlich sind Sie ein „Personaler“ – vielleicht aber auch eine interessierte Führungskraft oder ein Unternehmer, der die Bedeutung von Personalthemen der Zukunft erkannt hat. Aus der Arbeit der Fachgruppe wissen wir, dass die Spannbreite an Vorkenntnissen und Erwartungshaltungen enorm ist. Dem Einen dient die Broschüre vielleicht zur Überprüfung der eigenen Arbeit. Für den Anderen beginnt mit der Implementierung strategischer Personalarbeit ein bedeutender Veränderungsprozess im eigenen Personalbereich – bis hin zur Rollen-

findung. Wir hoffen, möglichst vielen von Ihnen mit dieser Broschüre gerecht zu werden.

Die Inhalte wurden von Mitgliedern der Fachgruppe Strategisches Personalmanagement im Bundesverband der Personalmanager e.V. erarbeitet – von Praktikern für Praktiker. Wir bedanken uns an dieser Stelle für diesen bewundernswerten ehrenamtlichen Einsatz, der hoffentlich viele Anregungen für Ihre tägliche Arbeit hervorgebracht hat. Wir würden uns über Feedback zu dieser Broschüre freuen, um sie weiter zu optimieren und neue Ideen und Entwicklungen sowie in Zukunft gerne auch noch einige Praxisbeispiele zu berücksichtigen. Bitte wenden Sie sich per E-Mail an die Fachgruppenleitung: strategisches-personalmanagement@bpm.de

Wir, die Leitung der Fachgruppe Strategisches Personalmanagement im BPM, wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer eigenen Personalstrategie. ■

Udo Fichtner

Fachgruppenleiter

Steffen Fischer

stv. Fachgruppenleiter

Martin Haitzmann

stv. Fachgruppenleiter

NUTZEN EINER PERSONALSTRATEGIE

DIE PERSONALSTRATEGIE IST EINE FUNKTIONALSTRATEGIE

Eine Gesamtunternehmensstrategie setzt sich in der Regel aus verschiedenen Teilstrategien zusammen. Aufbauend auf einzelne Geschäftsfeldstrategien können im Rahmen der Aufbauorganisation Divisions- oder Bereichsstrategien vorhanden sein, aus geografischen Überlegungen heraus Regional- oder Standortstrategien oder auch funktionale Strategien für einzelne Fachabteilungen entwickelt worden sein. Eine Personalstrategie benennt aus der HR-Funktion heraus Handlungsfelder für die Zukunft.

Wenn gesamtunternehmerische Ziele aus der Strategie des Unternehmens abgeleitet werden, müssen darin personalstrategische Handlungsfelder enthalten sein, um der Bedeutung MENSCH, dem wichtigsten Faktor in der Welt der Arbeit, gerecht zu werden. Es muss dem HR-Bereich gelingen, die Relevanz dieser Handlungsfelder im Unternehmen zu verdeutlichen und damit die Notwendigkeit, sie systematisch anzugehen. Es geht darum, den Zusammenhang von aktuellen Aufgabenstellungen und langfristigen, vorausschauendem und zukunftsbezogenem Handeln herauszustellen.

Die Personalstrategie ist eine Art „langfris-

tige Roadmap“. Schritt für Schritt kann man entlang einer abgestimmten Linie arbeiten und einzelne Bausteine systematisch zu einem größeren Gesamtbild zusammensetzen. Auch umgekehrt können bereits verabschiedete Grundsatzfragen in Teilstrategien entsprechend berücksichtigt werden.

Da die Personalstrategie eine Funktionalstrategie darstellt, ist festzulegen, ob diese sich auf einzelne Geschäftsfelder bezieht oder als Funktionalstrategie für das gesamte Unternehmen gültig sein soll. Dabei geht es im Kern um die am zweckmäßigsten empfundenen Grundsätze der Unternehmensorganisation:

- Welche Funktionen und Aufgaben müssen zentral (für das Gesamtunternehmen) gebündelt und betrachtet werden?
- Welche Funktionen und Aufgaben bleiben bewusst dezentral in den Geschäftsfeldern, um vielleicht die Komplexität zu reduzieren?

Hier muss sichergestellt werden, dass zentrale Funktionen kein Eigenleben entwickeln, sondern in optimaler Weise die Unternehmensstrategie und die einzelnen Geschäftsfeldstrategien unterstützen. Dies gilt insbesondere auch für den Personalbereich.

DER WERTBEITRAG STRATEGISCHER PERSONALARBEIT

Wir regen an, personalstrategische Überlegungen in all ihren Facetten schriftlich zu dokumentieren und auch zu visualisieren, insbesondere personalstrategische Ziele und Handlungsfelder, HR-Programme, -Strukturen und -Prozesse. Wesentlich ist, dass der Bezug zwischen strategischer Zielsetzung und operativen HR-Maßnahmen deutlich wird. Dies kann auch kurz und knapp auf einem Blatt Papier erfolgen. Jede einzelne HR-Aktivität muss stringent auf strategische Zielsetzungen im Gesamtzusammenhang zurückzuführen sein und braucht dann nicht isoliert diskutiert und neu gerechtfertigt zu werden.

Aufgabe der Personalverantwortlichen im strategischen Personalmanagement ist es, die unternehmensspezifisch relevanten Inhalte der langfristigen Personalarbeit zu erkennen, diese „nach oben und unten“ zu kommunizieren und so in die Strategie des Unternehmens einzubinden. Die Unternehmensführung und die Manager der operativen Geschäfte sollten darüber hinaus für die HR-Dimension ihrer strategischen Überlegungen und ihrer geschäftsbezogenen Maßnahmen sensibili-

siert werden, um diese in ihre Planungen und Entscheidungen mit einzubeziehen. Heutige Personalmanager nehmen diese Rolle qualifiziert und aktiv wahr.

Probates Mittel in der Kommunikation ist eine Kosten-Nutzen-Argumentation. Gerade der Nutzen-Aspekt strategischer Personalarbeit muss ausreichend dargestellt werden. Damit wird einem generellen Problem der nachhaltigen Verfolgung und Umsetzung personalstrategischer Themen begegnet, nämlich dass – insbesondere bei nachlassendem Geschäftserfolg – oftmals nahezu ausschließlich und reflexartig der Kostenaspekt langfristiger Personalarbeit thematisiert wird. Geplante oder bereits gestartete Programme dürfen nicht (vor-)schnell reduziert oder ganz gestrichen werden.

Der Wertbeitrag des Strategischen Personalmanagements kann nicht nur in bloßen Kennzahlen gemessen werden. Es geht darum aufzuzeigen, welche Wertpotenziale in langfristigen Themen stecken, in welcher Höhe sie bereits realisiert werden und – ganz entscheidend – was es kosten würde, sie nicht anzugehen. In der realen Welt der Unternehmen besteht allerdings die Problematik, dass Kosten

und positive Ergebnisse von langfristigen HR-Maßnahmen zeitlich stark auseinander fallen können. Das Engagement in Programmen zur Förderung von Schülern oder zur Steigerung ihres Interesses an bestimmten Berufen kostet sofort, die positiven Effekte entstehen aber erst nach Jahren und sind auch nur schwer messbar. Hieraus ergibt sich ein Ansatzpunkt für die variable Vergütung des Managements. Nicht (nur) kurzfristige Ergebnisse sollten in Bonussysteme einfließen, sondern beispielsweise auch die Erfolge langfristig wirkender Personalmaßnahmen. Dieser Prozess muss durch ein auf strategische Ziele und Maßnahmen gerichtetes Personalcontrolling gestützt werden.

DIE PERSONALSTRATEGIE GIBT ORIENTIERUNG UND BEANTWORTET KERNFRAGEN

Die Personalstrategie trägt nicht nur zur inneren Wertschöpfung des Unternehmens bei, sondern substantiell zu einer professionellen Außenwirkung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Damit ist oder wird das Unternehmen für vorhandene und neue Mitarbeiter attraktiv und bindet sie an das Unternehmen. Die Personalstrategie muss

eine Unternehmenskultur fördern, die dazu beiträgt, die Unternehmensstrategie umzusetzen. Zugleich werden ethisch-moralische und rechtliche Gesichtspunkte der Unternehmensführung (Stichwort: „Compliance“) im Rahmen externer Auditierungen entscheidend an Bedeutung gewinnen, bis hin zur Unternehmensbewertung durch Ratingagenturen.

Letztlich ist es unabdingbar, im Rahmen der Personalstrategie das Themenfeld der Personalentwicklung aufzugreifen und diese wesentlichen Fragen für die Zukunft zu beantworten:

- ✓ Welche Kompetenzen brauchen wir für unsere zukünftige geschäftliche Ausrichtung, und wann und wo brauchen wir sie?
- ✓ Haben wir die Ressourcen im Haus, um das zukünftige Geschäft zu realisieren bzw. müssen wir diese extern am Markt finden?
- ✓ Was müssen wir tun, um unsere Talente für unsere zukünftigen Herausforderungen fit zu machen?
- ✓ Wie können wir die Talente fördern und an das Unternehmen binden? ■

ENTWICKLUNG EINER PERSONALSTRATEGIE

ANALYSE DER EXTERNEN HERAUSFORDERUNGEN UND DER UNTERNEHMENSINTERNEN RAHMENBEDINGUNGEN

Ziel ist es, nach Abschluss dieser Analyse zu entscheiden, was die relevanten aktuellen und zukünftigen Personalthemen des Unternehmens sind, die den größten Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern. Vor allem soll Klarheit darüber entstehen, welche Themen davon heute bereits in Angriff genommen worden sind und welche noch angegangen werden müssen, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

In der Analysephase gilt es zunächst, Informationen über den Ist-Zustand und erwartete Entwicklungen zu sammeln. Dazu empfehlen wir eine detaillierte SWOT-Analyse. Der Personalmanager muss im Strategieprozess harte Daten und Fakten gewinnen, um die Notwendigkeit zur Durchführung strategischer HR-Programme mit Zahlenmaterial zu untermauern. Daten hierfür können z. B. aus Mitarbeiterbefragungen, offiziellen Statistiken, Demografie-Untersuchungen, Analysen der Altersentwicklung innerhalb des Unternehmens, Zeitreihen über wesentliche Leistungskennzahlen bis hin zu Analysen der Arbeitgebermarke („Employer Branding“)

stammen. Die nachfolgenden Fragen sollen den Einstieg in die Analyse erleichtern, können naturgemäß aber nicht vollständig sein, da jede Organisation eigenen spezifischen Fragen gegenüber steht. Lassen Sie sich nicht durch die Menge der Anregungen abschrecken – beginnen Sie einfach mit dem, was in Ihrem Umfeld die entscheidenden Treiber sind.

EXTERNE HERAUSFORDERUNGEN

1. Allgemeine Markt- und Wettbewerbssituation, die die Personalarbeit verändern

- Welche gesellschaftlichen Veränderungen sind für die Organisation relevant?
- Wie verändern sich Kundenstruktur, Kundenansprüche und Kundenverhalten?
- Wie entwickeln sich die jeweiligen Produktions- und Absatzmärkte?
- Welchen Einfluss haben Veränderungen im Dienstleistungsmarkt, Rohstoffmarkt, Energiemarkt auf die Personalarbeit?
- Wie verändern die Idee der Nachhaltigkeit und der bewusste Umgang mit allen Ressourcen zukünftiges Mitarbeiter- und Kundenverhalten?
- Welche technologischen, politischen und

sozialen Entwicklungen beeinflussen die Personalarbeit?

2. Entwicklungen am Arbeitsmarkt, die die Personalarbeit verändern

- Welche Entwicklungen am Arbeitsmarkt sind für unser Unternehmen relevant?
- Wie entwickeln sich die Arbeitskosten?
- Wie entwickelt sich die Attraktivität der Branche als Arbeitgeber?
- Wie entwickelt sich die Branchenstruktur?
- Wie wird sich die Verfügbarkeit der Zielgruppe entwickeln?
- Wie wird sich die Zielgruppe demografisch entwickeln?
- Wie entwickeln sich die materiellen und immateriellen Ansprüche/Bedürfnisse der Zielgruppe?
- Wie wird sich das Arbeitsverhalten durch neue Technologien verändern?
- Wie beeinflussen Wertevorstellungen jüngerer Generationen und der Wertewandel beim Rollen- und Geschlechterverhältnis die Personalarbeit in der Zukunft?
- Wie gehen wir mit den Themen Arbeitszeit und Arbeitsort um, wenn die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben

immer stärker verwischen?

- Wie wird sich die Zielgruppenansprache entwickeln und mit welchen Medien?
- Wie entwickeln sich die rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Arbeitsrecht, Sozialversicherungs- und Steuerrecht)?
- Welche neuen Methoden und Technologien gibt es am Bildungsmarkt?

UNTERNEHMENSINTERNE RAHMENBEDINGUNGEN

1. Allgemeine Rahmenbedingungen, die die Personalarbeit verändern

- Wie entwickelt sich das Geschäftsmodell? Wie soll es zukünftig aussehen?
- Wie verändert sich die Produktivität im Unternehmen?
- Wie entwickeln sich Strukturen und Prozesse? Wie sollen sie zukünftig sein?
- Welche Aufgaben ergeben sich aus Vision, Mission und Leitbild für die Personalarbeit, welche Führungs- und Leistungskultur soll etabliert werden?
- Wie sehen die Unternehmensstrategie und die Funktionalstrategien aus?
- Was sind die Lehren aus den bisherigen Strategie- und Planungsprozessen?

2. Analyse der eigenen Personalarbeit

- Welche HR-Kennzahlen oder Performance-Kennzahlen bestehen bereits oder müssen noch erarbeitet werden und deuten auf Handlungsfelder hin?
- Welcher Personalaufbau oder Personalabbau ist im Unternehmen insgesamt, in Unternehmensteilen oder in Abteilungen erforderlich?
- Welche Kompetenzen werden an welchem Ort für unser zukünftiges Geschäftsmodell benötigt und müssen entwickelt werden?
- Wie stellen wir den HR-Bereich organisatorisch auf, um den zunehmenden Anforderungen gerecht zu werden?
- Haben wir ausreichend Ressourcen im Unternehmen, um das zukünftige Geschäftsmodell zu realisieren oder müssen wir diese extern beschaffen?
- Welche Talente müssen wir an welchem Ort fordern und fördern oder ausbilden, um dem zukünftigen Geschäftsmodell gerecht zu werden?
- Wie bereiten wir unsere Talente auf die zukünftigen Herausforderungen vor?

- Wie wird sich die Belegschaft demografisch entwickeln?
- Welche Auswirkungen hat die demografische Entwicklung der Belegschaft auf die Performance? Wie wird sich die Arbeitsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter entwickeln?
- Wie sehen die Nachfolgeplanungen aus?
- Wie wird sich die betriebliche Mitbestimmung entwickeln?
- Wie soll sich die Gehaltsstruktur im Unternehmen entwickeln?

HANDLUNGSOPTIONEN FÜR DAS STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENT

Nachdem die Analysedaten zur Ausgangslage und zu den künftigen Herausforderungen erarbeitet, überprüft und übersichtlich aufbereitet wurden, geht es an die Darstellung der Handlungsoptionen. Hierbei ist für alle weiteren Schritte eine wichtige Voraussetzung, dass die Strategiegruppe, also alle mit der Erarbeitung der Strategie befassten Führungskräfte und Mitarbeiter sowie die Kompetenzträger im HR-Bereich selbst, die Analysedaten im Kern versteht und nach kritischer Überprüfung und bestmöglicher Einschätzung als korrekt,

wesentlich und vollständig erachtet.

Bei der Erarbeitung der Handlungsoptionen ist es hilfreich, wenn die Strategiegruppe zunächst mit einem möglichst freien Ideenfindungsprozess (z. B. Brainstorming) startet. Dieser Prozess kann in einer späteren Planungsphase weiter vertieft bzw. erweitert werden. Dadurch lässt man im Strategiefindungsprozess genug Raum für innovative Ideen und kann sich so von eingefahrenen Pfaden lösen und rasch eine erste Struktur für mögliche Handlungsoptionen erstellen.

Bei der Darstellung der Handlungsoptionen hat sich in der Ideenfindungsphase eine einfache Gliederung, mit Beispielen versehen, bewährt (siehe Abbildung 1).

STRATEGISCHE STÖßRICHTUNG	ZIEL	MAßNAHME
Qualität (Marktdurchdringung/ Kundenbindung)	1a) Festigung der Kundenbindung	Ausbau der Kundenbetreuung
	1b) Sicherstellung MA Qualifikation	Konsequente PE
	1c) Reduktion der MA Fluktuation	Optimierung der AG Attraktivität
Kosten (Produktivität/ Prozessoptimierung)	2a) Reduktion der Personalkosten	Outsourcing von XYZ
	2b) Prozessvereinfachung	Projekt ABC
	2c) Prozessvereinfachung	Implementierung HRIS
Innovation (künftiges Geschäft/ Leistungsentwicklung)	3a) Kompetenzausbau xyz	Strategische Allianz mit XY...
	3b) Kompetenzausbau abc	Rekrutierung Experten AB...
	3c) Nutzung eigener Potenziale	Ausbau Strategische PE

Abbildung 1: Beispiel für Handlungsoptionen

INVESTITION / AUFWAND	RISIKO	NUTZENEINSCHÄTZUNG	GESAMTBEWERTUNG	PRIORITÄT
€5M + €2M p.a	mittel (60%)	mittel (ROI XY)	mfr. umsetzbar, setzt 1b) & 1c) voraus	C
+ €1M p.a.	gering (20%)	hoch (€ XYZ)	mfr. umsetzbar	A
+ €2M p.a.	mittel (40%)	mittel (% Neugeschäft)	lfr. Umsetzbar, 1b) liefert Teilbeitrag	B

Abbildung 2: Beispiel zur Bewertung der einzelnen Alternativen

Ziel dieses Prozessabschnitts ist es, für die anstehenden strategischen Entscheidungen möglichst viele interessante Alternativen auszuarbeiten und diese in einer solchen Form darzustellen, dass für die Strategieguppe immer der Überblick gewahrt bleibt.

BEWERTUNG DER HANDLUNGSOPTIONEN

Nachdem man eine erste Liste von Zielen und Maßnahmen erarbeitet hat, geht es an die Bewertung der einzelnen Alternativen. Dazu ergänzt man die vorhergehende Darstellung um weitere Spalten wie in Abbildung 2 exemplarisch angeführt.

Die konkrete Ausgestaltung dieses Abschnitts wird durch firmeninterne Richtlinien zur Investitionsbewertung sowie durch die Verfügbarkeit von Datenmaterial zur quantitativen und qualitativen Bewertung der einzelnen Ziele und Maßnahmen beeinflusst. Das Beispiel links soll einen ersten Ansatzpunkt vermitteln. Die Struktur und der jeweilige Detaillierungsgrad sollen zweckmäßig sein. In der einschlägigen Literatur gibt es mannigfache Beispiele, wie eine solche Bewertung im Detail erfolgen kann.

Ein wesentlicher Aspekt dieser Vorgehensweise ist das Erkennen von Zusammenhängen. Im an-

geführten Beispiel korrelieren die einzelnen Ziele und Maßnahmen zur Marktdurchdringung und Kundenbindung positiv. Einzelne Maßnahmen der Kostenoptimierung könnten diesen Zielen aber auch entgegenwirken. Hier sind klare strategische Entscheidungen zu treffen, die in letzter Konsequenz die Verfolgung bzw. Erreichung anderer gewünschter Ziele bewusst ausschließen. Das Einbeziehen der relevanten Wissens- und Verantwortungsträger in die Ausarbeitung und Bewertung der Handlungsoptionen stellt nicht nur sicher, dass die einzelnen Optionen fachkundig bewertet werden, sondern erhöht auch den Umsetzungserfolg, wenn die Zielkonflikte und Interdependenzen von allen Beteiligten besser verstanden werden.

ABLEITUNG KONKRETER PERSONALSTRATEGISCHER HANDLUNGSFELDER

Von der unternehmensstrategischen Ausrichtung hängt ab, welche Handlungsfelder sich daraus ergeben und welche Bedeutung das einzelne Handlungsfeld der Personalarbeit besitzt. Hier hat sich aufgrund zunehmender Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit die Szenariotechnik bewährt. Voraussetzung für

die Ableitung der unternehmensspezifischen Handlungsfelder ist immer ein klares Verständnis darüber, wie das eigene Geschäftsmodell aussieht und wie sich das eigene Unternehmen vom Wettbewerber unterscheidet. Ergeben sich im Zuge der stetigen Überprüfung und Anpassung der Unternehmensstrategie Änderungen in der unternehmenspolitischen Ausrichtung, haben diese Änderungen möglicherweise auch Auswirkungen auf die Handlungsfelder der Personalarbeit – im Hinblick auf Priorität und Bedeutung oder im Hinblick auf festgelegte Ziele und Maßnahmen. Man denke hierbei nur an den tiefgreifenden Wandel und die daraus resultierenden Veränderungen, mit denen sich aktuell die gesamte Energiewirtschaft in Folge der Entscheidung zum Ausstieg aus der Atomenergie konfrontiert sieht.

Um zielgerichtet an den festgelegten Schwerpunkten der Personalarbeit arbeiten zu können, müssen die abgeleiteten Handlungsfelder mit Programmen, Maßnahmen und vor allem auch mit konkreten Erfolgszielen hinterlegt werden. Je transparenter sich die Zusammenhänge zwischen dem laufenden operativen Tun in Sachen Personal und den personalstrategischen Eckpunkten im Unternehmen darstel-

len, desto größer wird auch die aktive Unterstützung der Personalprogramme durch das Management im Unternehmen sein. Dies gilt umso mehr, je besser es dem Personalbereich gelingt, die erreichten Ziele und vor allem die daraus resultierenden Wertbeiträge klar aufzuzeigen.

Im Idealfall ist die Entwicklung der Personalstrategie und die daran ausgerichtete Ableitung von konkreten Handlungsfeldern, Zielen und Maßnahmen ein von der Unternehmensleitung angestoßener und vom Management – unter federführender Beteiligung des HR Bereichs – getragener Top-Down-Prozess. Je klarer die strategischen Zielsetzungen formuliert sind, desto stringenter lassen sich Personalpolitik und HR-Programme, Ziele und Maßnahmen daran ausrichten. Häufige Praxis gerade in kleineren und mittleren Unternehmen ist allerdings, dass unternehmensstrategische Inhalte fehlen oder nur vage formuliert sind. Doch auch in dieser Situation ist der Personalbereich gefordert, der Personalarbeit eine grundsätzliche Richtung zu geben und die Schwerpunkte und Zielsetzungen der Personalarbeit zu benennen.

Handlungsfelder und Schwerpunkte der Personalarbeit lassen sich immer auch von ak-



tuellen bzw. prognostizierten operativen Fragestellungen heraus ableiten, für die vom Personal nachhaltige Lösungen erwartet werden. Wenn zum Beispiel in den nächsten fünf Jahren viele Mitarbeiter in den Ruhestand gehen, ergibt sich daraus die Notwendigkeit einer Nachfolgeplanung und daraus wiederum die Frage, wie man Talente aus den eigenen Reihen fördern und im Unternehmen halten kann. Dort, wo unternehmensstrategische Eckpunkte fehlen, muss der Personalbereich die langfristige Dimension von vermeintlich operativen Handlungserfordernissen erkennen und schrittweise in den langfristigen Planungen verankern.

Scheuen Sie nicht davor zurück, noch fehlende Maßnahmen zur Umsetzung bedeutender HR-Themen einzufordern und einzuführen,

um proaktiv Herausforderungen zu begegnen und einer Lösung zuzuführen. Ein Unterlassen gefährdet möglicherweise den strategischen Unternehmenserfolg der Zukunft. Zeigen Sie aber auch Kompetenz dadurch, dass Sie den Mut aufbringen, laufende Programme einzustellen oder zu adjustieren, wenn sie sich als nicht mehr zeitgemäß zeigen, weil sie den strategischen Erfolg der Organisation nicht mehr vollständig befördern.

AUSFORMULIEREN DER PERSONALSTRATEGIE

Aus den vorhergehenden Entwicklungsstufen sollte nun in einem effektiv moderierten Gruppenprozess genug relevantes Material erarbeitet worden sein. Begleitet durch einen regen

Austausch und Verhandlungsprozess sind diese Inhalte von den einzelnen Mitgliedern der Strategiegruppe entsprechend gedanklich und emotional verarbeitet worden. Ziel dieses Vorgehens ist es letztlich, logisch hergeleitete Entscheidungen zu treffen, diese auszuformulieren, zu kommunizieren und mit vereinten Kräften umzusetzen.

Sofern es nicht schon unternehmensinterne Richtlinien zu den formellen Anforderungen an ein Strategiepapier gibt, sind bei der Ausformulierung einer Strategie die folgenden generellen Punkte zu beachten:

- Übersichtliche Aufbereitung der Analysedaten, Handlungsoptionen und Bewertungsergebnisse (ggf. als Anlage)
- Möglichst konkrete Zielformulierung (SMART) für die ausgewählten strategischen Ziele
- Umsetzungsplan – Projektbeschreibung, Investitionsrechnung und Risikobewertung für die ausgewählten Maßnahmen (ggf. als Anlage)
- Zusammenfassende Begründung für die Strategieauswahl
- Vermerk über die Zusammensetzung der Strategiegruppe (Verantwortlichkeit) sowie

zum generellen Planungshorizont (Zeit und Unternehmensbereich)

ERARBEITUNG EINES UMSETZUNGSPLANS

Die Umsetzung der vereinbarten strategischen Ziele sollte als Paket von internen Projekten mit jeweils klaren Vorgaben für Qualität, Zeit und Kosten organisiert werden, da sich der Kreis der Beteiligten wahrscheinlich deutlich erhöhen wird. Die Projektpläne dazu (einschließlich Investitionsrechnung und Risikobewertung) sollten zum Zeitpunkt der Verabschiedung der Strategie zumindest schon im Ansatz vorhanden sein. Es ist sicher vorteilhaft, wenn sich die jeweiligen Hauptverantwortlichen für die Umsetzungsprojekte aus den Mitgliedern der Strategiegruppe heraus rekrutieren. Parallel dazu soll die Umsetzung der strategischen Ziele auch in den operativen Jahreszielen der Geschäftseinheiten und in den individuellen Zielvereinbarungen der Mitarbeiter ihren Niederschlag finden. Auch die Verzahnung mit dem TQM- oder ISO-System gilt es ggf. zu berücksichtigen. Ein eigenes Kapitel zur Umsetzung der Personalstrategie finden Sie im weiteren Verlauf dieser Broschüre.

FORMELLE VERABSCHIEDUNG DER PERSONALSTRATEGIE

In der Strategiegruppe selbst muss über die einzelnen Inhalte der Personalstrategie ein tragfähiger Konsens erzielt werden. Um eine effektive Verzahnung mit der/den Geschäftsfeldstrategie(n) und der Unternehmensstrategie sicherzustellen, braucht es letztlich auch den breiteren Konsens mit der Unternehmensleitung und mit den einzelnen Geschäftsfeldverantwortlichen. Eine frühzeitige Einbindung der verantwortlichen Personen, selbstverständlich auch des Top-Managements, in den Strategieprozess fördert nicht nur die Konsensbildung sondern verstärkt auch die Allianz für eine effektive Umsetzung.

Eine formelle Verabschiedung des Strategiepapiers im Einklang mit den Unternehmensrichtlinien ist ein wesentlicher Meilenstein im Strategieprozess und in der Unternehmenskommunikation. Der Umsetzungsprozess kann nun beginnen und mündet häufig in einen Veränderungsprozess, der durch die HR-Funktion zu begleiten ist. ■

UMSETZUNG EINER PERSONALSTRATEGIE

Unsere neue Personalstrategie ist verabschiedet. Doch wie geht es jetzt weiter? Wie setzen wir unsere guten Ideen auf Basis unserer Analysen in die Tat um? Wie stellen wir sicher, dass unsere Maßnahmen auch den gewünschten Erfolg bringen? Wie binden wir alle relevanten Interessengruppen mit ein? Wie gewinnen wir die Führungskräfte, damit sie sich an die Spitze der Strategie stellen und deren Umsetzung vorleben und einfordern? Wie bewerten wir unser Handeln und nehmen ggf. auch notwendige Anpassungen vor, wenn externe oder interne Rahmenbedingungen bzw. die Unternehmensstrategie selbst sich verändern?

AUFBAU EINER PROJEKTMANAGEMENTORGANISATION

Die in der Personalstrategie unternehmensspezifisch festgelegten Handlungsfelder müssen in einzelne HR-Programme und -Maßnahmen aufgegliedert werden. Zur zielgerichteten und systematischen Bearbeitung der Handlungsfelder sollte sich das Personalmanagement, wie andere Managementfunktionen auch, der Methoden und Instrumente des Projektmanagements bedienen. Dazu gehören eindeutige Auftragsklärung, Ergebnisdefinition, Ressour-

cen- und Maßnahmenplanung sowie laufendes Monitoring, um die Personalstrategie stärker im Unternehmen zu verankern und die Basis für zielgerichtete Kommunikation zu schaffen.

EINBINDUNG ALLER RELEVANTEN INTERESSEGRUPPEN

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung einer Personalstrategie ist die Einbeziehung aller relevanten Interessengruppen. Wer ist betroffen? Wer muss gestalten? Wer hat Einfluss? Wer muss vom Sinn und von den Zusammenhängen überzeugt werden? Das sind nicht nur die Führungskräfte und die Mitarbeiter selbst. Das sind vor allem auch die Arbeitnehmervertreter und andere Gremien. Kommunikation nach innen wird alleine aber oft noch nicht ausreichen. Teile der Strategie können oder müssen vielleicht sogar nach außen kommuniziert werden – ob an die Kommune, die Krippenplätze bereitstellt und damit die Rahmenbedingungen für Familienfreundlichkeit schafft, oder an potenzielle Bewerber. So kann die Kommunikation der Strategie nach außen auch die eigene Arbeitgeberattraktivität erhöhen.

KOMMUNIKATION DER PERSONALSTRATEGIE

Wann und wie oft muss die Personalstrategie kommuniziert werden? Unser Tipp: Nutzen Sie alle Kanäle, die Ihnen zur Verfügung stehen. Das kann Ihr Intranet, die Hauszeitung oder der Geschäftsbericht sein oder Foren wie Betriebsversammlungen, Führungskräftetreffen oder Abteilungsversammlungen. Binden Sie dabei Ihre Geschäftsführung und die Führungskräfte von der ersten Minute an mit ein und orientieren Sie sich an der Sprache Ihres Unternehmens und der jeweiligen Zielgruppe. Jede einzelne muss in der Lage sein, die personalstrategischen Themen an die Mitarbeiter zu vermitteln. Und jeder Einzelne muss sich daran messen lassen, wie das Verständnis dieser Themen in seinem Bereich und im Unternehmen insgesamt zunimmt.

Die Bedeutung strategischer Personalthemen kann nicht genug betont und auch nicht oft genug wiederholt werden. Allzu häufig unterliegt man dem Irrglauben, die Belegschaft sei „überflutet“ mit sich ständig wiederholenden Informationen zu Themen verschiedenster Art. Personaler und Führungskräfte, die ständig an der Entwicklung und Umsetzung einer Perso-



nalstrategie arbeiten, dürfen nicht davon ausgehen, dass die Gesamtzusammenhänge oder gar Detailhintergründe zur Personalstrategie allen Mitarbeitern auch nur annähernd in ähnlichem Umfang vertraut sind. Erst dann, wenn

die Personalstrategie von weiten Teilen der Belegschaft verinnerlicht wurde und das tägliche Handeln der großen Mehrzahl der Mitarbeiter danach ausgerichtet ist, können Sie nachhaltige Erfolge erzielen.

ENTWICKLUNG STEUERUNGSRELEVANTER KENNZAHLEN ZUR ERFOLGSKONTROLLE

Zur Gewährleistung der Erfolgskontrolle definierter Meilensteine im Rahmen der Umsetzung der Personalstrategie werden steuerungsrelevante HR-Kennzahlen benötigt. Dabei stellt sich zunächst einmal die Grundsatzfrage, was tatsächlich gemessen werden soll: Geht es um die Leistung und den Erfolg der Personalfunktion? Oder geht es um Leistung und Erfolg der gesamten Belegschaft? Innerhalb der Personalstrategie sollte das Hauptaugenmerk sicher auf die Messung der Performance der gesamten Belegschaft gelegt werden, wobei sich auch der Personalbereich selbst zunehmend darauf einrichten muss, Transparenz über seinen eigenen Wertbeitrag zu schaffen und sich entsprechend messen zu lassen. Folgende Fragestellungen sind im Vorfeld zu klären:

- a) Wie ist die Kennzahl exakt definiert? Kann sie möglicherweise unterschiedlich interpretiert werden? Wie kann Klarheit über die Aussagekraft hergestellt werden?
- b) Steht die Kennzahl wirklich im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg? Welche Kennzahlen sind für das konkrete Unternehmen bzw. Werk strategisch

tatsächlich relevant?

- c) Gibt es unbeabsichtigte, negative Folgewirkungen durch die Definition und Verfolgung einer Kennzahl?
- d) Kann man die eigene Kennzahl mit der anderer Firmen vergleichen (Benchmark)?

Viele allgemein gebräuchliche HR-Kennzahlen („Best Practices“) haben möglicherweise gar keine strategische Bedeutung für Ihr Unternehmen. Jedes Unternehmen ist strategisch anders ausgerichtet und sollte deshalb eigene Kennzahlen für sich auswählen oder maßgeschneidert entwickeln. Nicht selten werden HR-Kennzahlen verwendet, die eine vermeintlich „positive“ Wirkung suggerieren, in Wahrheit jedoch negative Einflüsse auf strategische Performance darstellen. Der Personalbereich sollte den Mut und das Standing entwickeln, auch in einer Welt, die durch Zahlen getrieben ist, lieber das strategisch Richtige „ungefähr“ zu messen als das Falsche ganz präzise. Strategische HR-Kennzahlen, die von hohem Nutzen und wirklich relevant zur Unternehmenssteuerung sind, werden übrigens nur im Ausnahmefall automatisch vom HR-System generiert. Hier gilt es für die kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen eine Art Leistungskarte (zum Beispiel Balanced

Scorecard) zu erstellen, die ausreichend Steuerungsimpulse aufzeigt und deren Entwicklung gesteuert wird. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass operative und strategische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden.

Nehmen wir das Beispiel eines Unternehmens, das sich entschlossen hat, zum Abfangen von Auftragschwankungen in einem bestimmten Verhältnis auch Leiharbeiter einzusetzen. Üblicherweise würde ein Unternehmen



zwei Kennzahlen erheben: „Fluktuation“, die sich in der Regel aber nur auf die Stammebelegschaft bezieht, und „Leiharbeiterquote“ im Verhältnis zur Stammebelegschaft. Was könnte hingegen eine steuerungsrelevante Kennzahl sein? Beispielhaft sei hier die nicht vom Unternehmen initiierte „Leiharbeiter-Fluktuation“ genannt.

Insbesondere im Bereich der Leiharbeit kann eine hohe (verdeckte) Kostenbelastung durch erhöhte Fluktuation innerhalb der Leiharbeit-Belegschaft entstehen. Die wahren Kosten der Leiharbeit stecken nicht nur in den Löhnen und Zusatzabgaben, sondern möglicherweise auch in Kosten, die durch eine – verglichen mit der Stammebelegschaft – mindere Qualität der produzierten Güter oder eine geringe Liefertreue entstehen, durch höhere Einarbeitungs- und Schulungskosten sowie vielleicht auch durch höheren Wartungsaufwand bei Maschinen und Anlagen, wenn diese nicht fachgerecht bedient werden.

Die Eindämmung von Fluktuation innerhalb der Leiharbeit würde die Produk-

tivität der Leiharbeiter tendenziell ansteigen lassen und die Trainingskosten entsprechend reduzieren. Doch welches Unternehmen misst tatsächlich diesen strategisch relevanten Sachverhalt? Welches Unternehmen steuert aktiv mit Hilfe dieser Kennzahl und leitet daraus zielgerichtete Maßnahmen ab? Solche Maßnahmen könnten die Bereitstellung eines Pools von bereits trainierten Leiharbeitern von Seiten des Anbieters sein, bessere Integrationsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens und ggf. auch eine höhere Bezahlung und die mittelfristige Aussicht auf eine Festanstellung, die sich möglicherweise durch eine reduzierte Fluktuation selbst finanziert.

Selbstverständlich darf bei dieser Kennzahl nur *der* Teil der Fluktuation betrachtet werden, der nicht in Auftragschwankungen begründet liegt. Auch solche Gesichtspunkte müssen bei der Entwicklung oder Auswahl einer steuerungsrelevanten Kennzahl beachtet werden.

FORTLAUFENDE ÜBERPRÜFUNG DER PERSONALSTRATEGIE

So wie sich im Laufe der Zeit die Unternehmensstrategie durch Veränderung äußerer oder innerer Rahmenbedingungen weiterentwickelt, so flexibel muss auch die Personalstrategie reagieren und sich auf neue Gegebenheiten einstellen können. Eine regelmäßige Überprüfung der Personalmaßnahmen und ein regelmäßiger Abgleich mit der sich weiterentwickelnden Unternehmensstrategie ist von wesentlicher Bedeutung für den langfristigen Erfolg. Dazu sind die Einbindung in strategische Besprechungen und ein permanenter Dialog mit der Geschäftsführung und den Fachbereichen unerlässlich. Zugleich müssen auch die sich weiter verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ständig im Blick behalten werden. Insofern gilt: Nach der Strategie ist vor der Strategie. ■

ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN FÜR DAS STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENT

QUO VADIS HR?

Oft und auch an prominenterer Stelle ist diese Frage in den vergangenen Jahren gestellt worden. Wobei die Antwort eigentlich auf der Hand liegt. Die Abarbeitung der operativen Themen aus dem Tagesgeschäft muss eine Selbstverständlichkeit sein, die keiner gesonderten Erwähnung bedarf. Mit der gleichen Selbstverständlichkeit muss die HR-Funktion ihren Beitrag dazu leisten, Unternehmen nachhaltig wettbewerbsfähig zu machen bzw. Organisationen zu helfen, ihren jeweiligen Zweck nachhaltig zu erfüllen.

Es bedarf hierzu eines mit klarer Fokussierung und Orientierung versehenen strategischen Personalmanagements und somit der Entwicklung und Umsetzung einer Personalstrategie. Unabhängig von Größe und Zweck der Organisation. Personaler stehen verstärkt in der Verantwortung, ihren Unternehmen aufzuzeigen, wie Menschen unter sich stark wandelnden Rahmenbedingungen Organisationen in Zukunft tragen und gestalten können. Die Rolle des administrativen Experten und reinen Dienstleistungserbringers ist schon lange nicht mehr ausreichend. Je nach Reifegrad der Organisation und vorhandener Fachkompetenz

kommen andere Rollenbilder für Personalmanager dazu, wie z.B. Veränderungsmanager oder Coach. Nicht zuletzt ist die Fähigkeit gefragt, komplexe globale Zusammenhänge zu erkennen und für das eigene Unternehmen in entsprechende personalstrategische Handlungsfelder zu übersetzen.

„Der Mensch steht im Mittelpunkt“ – aber ist das wirklich überall so? Papier ist geduldig. Ein schönes Leitbild macht noch keine gute Personalstrategie. Hier sind Personaler im Sinne der Weiterentwicklung eines positiven Menschenbildes genauso gefordert wie im Sinne einer klaren Ausrichtung am zukünftigen wirtschaftlichen und sozialen Erfolg ihres eigenen Unternehmens. Personaler gestalten drei zentrale Fragen, um Menschen in Unternehmen erfolgreich zu machen. Nicht zuletzt um diese drei Fragen geht es in einer Personalstrategie:

1. Verstehen die im Unternehmen tätigen Führungskräfte und Mitarbeiter die Unternehmensstrategie, begeistern sie sich dafür und existiert eine Kultur im Unternehmen, die die Umsetzung der Strategie nachhaltig fördert?
2. Haben Führungskräfte und Mitarbeiter alle Fähigkeiten, die sie brauchen, um die Un-

ternehmensstrategie erfolgreich umsetzen zu können?

3. Verhalten sich Führungskräfte und Mitarbeiter immer so, dass die Strategie des Unternehmens auch erfolgreich umgesetzt werden kann?

Auch wenn Controller und Buchhalter das anders kennen mögen: Personal, also der im Unternehmen tätige Mensch, ist eben nicht in erster und entscheidender Instanz ein Kostenfaktor. Menschen sind diejenigen, die über eine klare Personalstrategie dem Unternehmen dazu verhelfen, die jeweilige Strategie umzusetzen und entsprechende Werte zu schaffen, sowohl kulturell als auch ökonomisch – oder eben nicht, wenn es an einer klaren Personalstrategie fehlt.

Wir wünschen uns starke Personaler, die sich mit diesen Überlegungen auf allen Ebenen ihrer Unternehmen Gehör verschaffen und dafür Sorge tragen, dass Arbeit „dem Menschen gerecht“ und am Menschen orientiert gestaltet wird und ihre Organisation gerade dadurch nachhaltigen Erfolg erzielt.

ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG

Nutzen einer Personalstrategie (WARUM?)

- ✓ Fokussierung: Die Personalstrategie verzahnt als Funktionalstrategie Ihre Personalmaßnahmen mit den strategischen Unternehmenszielen und konzentriert sie auf das Wesentliche. Der langfristige Wertbeitrag strategischer Personalarbeit wird transparent. Operative Personalthemen werden in den strategischen Kontext gestellt.
- ✓ Orientierung: Die Personalstrategie zeigt die Relevanz und Stoßrichtung der Personalmaßnahmen auf – nachvollziehbar für alle Interessengruppen. Sie liefert Führungskräften und Mitarbeitern Orientierung über Zweck und Zusammenspiel personalwirtschaftlicher Aktivitäten.

Inhalt einer Personalstrategie (WAS?)

- ✓ Externe und interne Rahmenbedingungen.
- ✓ Abgestimmte personalstrategische Handlungsfelder und Ziele für einen bestimmten Zeitraum.
- ✓ Definition von Rolle und Selbstverständnis der Personalfunktion.

- ✓ Abgestimmter Umsetzungsplan mit Meilensteinen und Kennzahlen für die Erfolgskontrolle.
- ✓ Abgestimmter Kommunikationsplan mit Bezug zur Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten (ggf. Slogan mit Mitarbeiterbezug).

Entwicklung einer Personalstrategie (WIE vorbereiten?)

- ✓ Analyse der externen Herausforderungen des Unternehmens (z. B. Märkte, Wettbewerb, Kunden, gesellschaftliche Veränderungen) und der unternehmensinternen Rahmenbedingungen (z. B. Geschäftsmodell, Unternehmenskultur, Kompetenzen, Strukturen, Prozesse, spezifische Besonderheiten).
- ✓ Ausarbeitung grundsätzlicher Handlungsoptionen für das strategische Personalmanagement und frühzeitiges Einbringen der strategischen Implikationen dieser Ziele in den Strategieprozess des Unternehmens.
- ✓ Ableitung konkreter personalstrategischer Handlungsfelder und Ziele unter ständigem Abgleich mit der Gesamt-

strategie des Unternehmens und ggf. weiteren Teilstrategien.

- ✓ Offizielle Verabschiedung der neuen Personalstrategie einschließlich des Umsetzungsplanes durch die Unternehmensleitung.

Umsetzung einer Personalstrategie (WIE realisieren?)

- ✓ Aufbau einer Projektmanagementorganisation: Die verabschiedete Strategie muss in konkrete Einzelprojekte mit definierten Meilensteinen gefasst werden. Steuerungsrelevante Kennzahlen helfen bei der Erfolgskontrolle.
- ✓ Einbindung aller relevanten Interessengruppen.
- ✓ Kommunikation der verabschiedeten Personalstrategie und deren Umsetzung: Führungskräften kommt dabei entscheidende Bedeutung zu.
- ✓ Evaluierung der Personalmaßnahmen und regelmäßiger Abgleich mit der sich weiter entwickelnden Unternehmensstrategie und den sich verändernden Rahmenbedingungen. ■

ZEHN GRÜNDE FÜR EINE MITGLIEDSCHAFT IM BPM

Im Bundesverband der Personalmanager, der führenden berufsständischen Vereinigung für Personalverantwortliche in Deutschland, sind bereits mehr als 3.700 Mitglieder aktiv. Der Verband stellt sich den zunehmend komplexer werdenden Herausforderungen des Human Resource Managements, gibt schon jetzt der Profession eine starke Stimme in öffentlichen Debatten sowie im politischen Diskurs und ist sowohl zentrale Anlaufstelle als auch tragfähiges Netzwerk der Personalmanagerinnen und Personalmanager in Deutschland.

1

Der BPM **informiert** seine Mitglieder schnell, verständlich und kompetent über aktuelle Themen sowie heutige und zukünftige Trends der Profession Personalmanagement über das Online-Portal www.bpm.de sowie über das Fachmagazin **Human Resources Manager**.

2

Der Verband zeigt Wege einer vorausschauenden Personalpolitik auf und benennt **Lösungsvorschläge** für **drängende Herausforderungen**, die den Berufsstand betreffen – der Demografische Wandel, die Anpassung an wirtschaftliche Veränderungen und vieles mehr.

3

Der BPM entwickelt mit seinen Mitgliedern Konzepte für die **Positionierung** des Berufsstands gegenüber Medien und Gesellschaft. Der Verband leistet aktiv **Imagearbeit** für Personalmanager, gibt ihnen ein Gesicht in der Öffentlichkeit und trägt dazu bei, dass der Berufsstand stärker in den Medien präsent ist.

4

Als überparteilicher Verband **vertritt** der BPM die **Interessen** der Personalmanager gegenüber allen relevanten Stakeholdern. Er bündelt Meinungen, unterstützt die Willensbildung innerhalb des Berufsstands und verleiht Personalverantwortlichen somit Gewicht.

5

Mit der **BPM-Card** zeigen Mitglieder des Bundesverbands der Personalmanager nicht nur ihre Zugehörigkeit zum Verband. Die BPM-Card ermöglicht es auch, **Sonderkonditionen bei Partnerunternehmen** zu erhalten.

6

Durch **Kongresse** und **Fachkonferenzen** ermöglicht der BPM seinen Mitgliedern, sich bundesweit mit Kollegen persönlich auszutauschen, Experten zu den verschiedensten HR-Themen kennenzulernen und von ihrem Wissen und ihren Ideen zu profitieren.

7

Die **regionale Differenzierung** des Human Resource Netzwerks des BPM erlaubt einen intensiven Dialog mit Kollegen aus der Nähe – beispielsweise durch Diskussionsrunden und Themenabende.

8

Die **bundesweiten Fachgruppen** ermöglichen es den BPM-Mitgliedern, sich detailliert mit einzelnen Themenkomplexen des HR zu befassen – was nicht zuletzt auch der Förderung der beruflichen Weiterbildung dient.

9

Als Dienstleister bietet der BPM seinen Mitgliedern ein **umfangreiches Serviceangebot**: Jobbörse, Informationsbroschüren, das BPMnet mit den Kontakten sämtlicher Mitglieder und vieles mehr.

10

Der BPM behält bei allen seinen Aktivitäten stets eine europäische Perspektive im Blick, fördert aktiv **Vernetzung** und **Wissensaustausch auf internationaler Ebene** und steht im Kontakt mit anderen Organisationen im Bereich des Personalmanagements.

- Ich bin hauptberuflich als Personalmanager (zum Beispiel Personalreferent, Personalentwickler, Personalleiter, Personalchef oder Personalvorstand) in einem Unternehmen, einer Institution oder einem Verband tätig. Ich beantrage die Vollmitgliedschaft im Bundesverband der Personalmanager zum Mitgliedsbeitrag von zur Zeit 130 Euro pro Kalenderjahr und erhalte damit das Magazin Human Resources Manager.
- Ich interessiere mich für eine Mitgliedschaft im BPM. Bitte vereinbaren Sie diesbezüglich einen Telefontermin mit mir.
- Ich interessiere mich für den Bundesverband der Personalmanager (BPM). Bitte halten Sie mich über Ihre Aktivitäten auf dem Laufenden.
- Ich abonniere hiermit kostenfrei den Newsletter „personalszene“.
- Ich abonniere hiermit kostenfrei den täglichen Newsletter „HR-Presseschau“.

Bitte füllen Sie dieses Formular vollständig aus:

Name, Vorname

Geburtsdatum

Funktion / Stellung

Arbeitgeber

Adresse (dienstlich):

Telefon (dienstlich)

Telefax (dienstlich)

E-Mail (dienstlich)

URL des Arbeitgebers

Umsatzsteueridentifikationsnummer

Adresse (privat):

Rechnungsadresse: dienstlich privat (Bitte geben Sie hier Ihre private E-Mail-Adresse an: _____)

1. Durch meine Unterschrift erkenne ich Satzung und Beitragsordnung des BPM in der jeweils gültigen Fassung an.

2. Ich willige ein, dass die oben auf dieser Seite genannten Daten zur Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke des BPM erhoben, verarbeitet, genutzt und übermittelt werden (vgl. §§ 4, 4a BDSG).

3. Ich weiß, dass ich der berufsständischen Vereinigung des BPM nur als natürliche Person beitreten kann und mich daher alle mitgliedschaftlichen Pflichten auch persönlich treffen.

Datum

Unterschrift

Bundesverband der Personalmanager e. V.

Friedrichstraße 209

D-10969 Berlin

Tel +49 (0)30 84 85 93 00

Fax +49 (0)30 84 85 92 00

info@bpm.de

www.bpm.de