

**Quellenangaben und Links zum Artikel**  
**„HR-Management der langen Linien – Personalstrategie als Erfolgsfaktor“**  
**von Prof. Dr. Boris Kaehler**  
**(Arbeit und Arbeitsrecht Heft 2/2015)**

Kritik und Anregungen richten Sie gern an:  
boris.kaehler@goodhr.de; [www.goodhr.de](http://www.goodhr.de)

### **Abschnitt 1: Personalstrategie im weiteren Sinne**

- **Sprachverwirrung** in Bezug auf den Begriff Personalstrategie: Sehr zutreffend als solche diagnostiziert und in ihren unterschiedlichen Idiomen analysiert von Lebrenz, Christian: „Strategisches Personalmanagement – das Spannungsfeld zwischen Strategie und Personal“; unveröffentlichtes Arbeitspapier 2014.
- Zur **Entwicklung des strategischen Personalmanagements** in den letzten Jahrzehnten: Vgl. z.B. Scholz, Christian (2014): „Strategielosigkeit als zukünftige Strategie?“; Personalwirtschaft 8/2014; S. 33-35; Lengnick-Hall, Mark L./Lengnick-Hall, Cynthia A./Andrade, Leticia S./Drake, Brian (2009): „Strategic human resource management: The evolution of the field“; Human Resource Management Review 2009 (19), S. 64–85.
- **Praxisbeispiel** einer Strategie, die neben der strategischen Planung auch Aspekte der grundsätzlichen Ausrichtung der Personalführung und der Positionierung der Personalabteilung thematisiert: Best, Oliver (2014): „Die Entwicklung einer Personalstrategie am Beispiel von Union Investment“; in Rosenberger, Bernhard (Hrsg.): „Modernes Personalmanagement: Strategisch – operativ – systemisch“; Springer Gabler 2014; S. 83-89.
- **Komplementäre Führung**: Kaehler, Boris (2014): „Komplementäre Führung – Ein neues Führungsmodell“; Arbeit und Arbeitsrecht 8/2014; S. 459-461.

### **Abschnitt 2: Personalstrategie im engeren Sinne**

- **Mintzberg-Definition**: Mintzberg, Henry (1978): „Patterns in Strategy Formation“; Management Science May 1978 (24); S. 934-948.
- Das HR-Strategiekonzept der Sparkassen bietet ein interessantes **Beispiel** für eine organisationsübergreifende Vereinheitlichung von Personalstrategien und setzt, analog dem hier beschriebenen Vorgehen, auf eine Integration von Führung und Personalmanagement sowie auf eine Kombination von Aktivitätsfeldern und Fokusthemen: Buchholz, Liane/Hauptmann, Maren (2011): „(Er)lebbare Personalstrategie“; Personalmagazin 5/2011; S. 40-42; Weingarz, Stephan (2012): „Strategische in individuelle Anforderungen übersetzen“; Betriebswirtschaftliche Blätter 2/2012; S. 70-72.
- Aufschlussreich in Bezug auf den **Umgang mit Personalstrategien in der Praxis** ist zudem die Broschüre des Bundesverbandes der Personalmanager (2013) (Hrsg.): „Die Personalstrategie kompakt“; Download unter [http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm\\_strategisches\\_personalmanagement\\_webversion.pdf](http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_strategisches_personalmanagement_webversion.pdf) (Zugriff am 19.10.2014).
- Empfehlung, Personalstrategien zu **verschriftlichen**: z.B. bei Scholz, Christian (2011): „Grundzüge des Personalmanagements“; Vahlen 2011.; S. 45f.; Bundesverband der Personalmanager (2013) (Hrsg.): „Die Personalstrategie kompakt“; Download unter [http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm\\_strategisches\\_personalmanagement\\_webversion.pdf](http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_strategisches_personalmanagement_webversion.pdf) (Zugriff am 19.10.2014); S. 4.

### Abschnitt 3: Ebenen und Zuständigkeiten

- Erarbeitung einer **Personalstrategie auf jeder Unternehmensebene**, d.h. für jede Organisationseinheit: Vgl. Bundesverband der Personalmanager (2013) (Hrsg.): „Die Personalstrategie kompakt“; Download unter [http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm\\_strategisches\\_personalmanagement\\_webversion.pdf](http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_strategisches_personalmanagement_webversion.pdf) (Zugriff am 19.10.2014); S. 4.
- Die Bereichs-Personalstrategie folgt der Geschäftsstrategie, muss aber zugleich die **übergeordnete Gesamt-Personalstrategie** berücksichtigen, die aus der Geschäftsstrategie der Gesamtorganisation abgeleitet wird: Vgl. z.B. Rüger, Uwe (2014): „Individuell und spezifisch – was eine gute HR-Strategie auszeichnet“; Personalführung 6/2014; S. 61.

### Abschnitt 4: Die strategische Bedeutung der Personalfunktion

- Zur Verengung des HR-Strategiebegriffs auf die **Positionierung der Personalfunktion**: Vgl. z.B. Ulrich, Dave/Allen, Justin/Brockbank, Wayne/Younger, Jon/Nyman, Mark (2009): „HR Transformation – Building Human Resources from the Outside in“; McGraw-Hill 2009, S. 55f.
- Einzelne Experten mit durchaus ernstzunehmendem Einblick in die Personalmanagementpraxis **stellen die HR-Funktion** dagegen gleich ganz **grundsätzlich in Frage**: So Ram Charam in Harvard Business Manager 9/2014, S. 96-97 und Heiko Fischer in Weilbacher, Jan (2012): „Der Sohn will die Revolution“; Human Resources Manager Juni/Juli 2012; S. 44-47.
- **Zitat** aus einem DAX-30-Unternehmen: „Die Personalstrategie ist zu wichtig, als dass man sie dem Personalressort überlassen könnte.“; Scholz, Christian (2014): „Strategielosigkeit als zukünftige Strategie?“; Personalwirtschaft 8/2014; S. 35.

### Abschnitt 5: Auf ins Landhaus

- Jack Welchs „**Looking Out The Window Time**“ und Bill Gates „**Denkwochen**“: Jahn, Thomas (2013): „Denkwochen im Landhaus“; Handelsblatt 21.8.2013; S. 26.
- **Tartakower-Zitat**: Zitiert nach Kasparow, Garri (2008): „Strategie und die Kunst zu leben“, Piper 2008, S. 62.

### Abschnitt 6: Untrennbar: Geschäfts- und Personalstrategie

- ⇒ Zur **Illusion** einer wirksamen Personalarbeit jenseits des eigentlichen Geschäfts: Kaehler, Boris (2014): „Komplementäre Führung – Ein praxiserprobtes Modell der organisationalen Führung“; Springer Gabler 2014; S. 188f.
- ⇒ Zur typischen Gestaltung von **Strategieworkshops**: Vgl. z.B. Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2014): „Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten“; 13. Auflage Campus 2014; Kapitel „Strategieentwicklung“ und „Workshops“.

### Abschnitt 7: Strategischer Kontext und konstituierende Aspekte

- „[...] **Jede einzelne HR-Aktivität** muss stringent auf strategische Zielsetzungen im Gesamtzusammenhang zurückzuführen sein [...].“ (Bundesverband der Personalmanager (2013) (Hrsg.): „Die Personalstrategie kompakt“; Download unter [http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm\\_strategisches\\_personalmanagement\\_webversion.pdf](http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_strategisches_personalmanagement_webversion.pdf) (Zugriff am 19.10.2014); S. 4.

- **Belegschaft als Ergebnis der Personalmanagementaktivitäten** und eigentlich wettbewerbsrelevante Unternehmensressource: vgl. z.B. Schmeisser, Wilhelm/Andresen, Maike/Kaiser, Stephan (2013): „Personalmanagement“; UTB basics/UVK Lucius 2013.; S. 90f.
- Zum Konzept des „**Strategic Fit**“: Vgl. z.B. Armstrong, Michael (2011): „Armstrong’s Handbook of Strategic Human Resource Management“; 5. Auflage Kogan Page 2011; S. 29.
- Zum **Stakeholder-Konzept** allgemein: vgl. z.B. Weiland, Achim (2012): „Stakeholder-Analyse“; zfo 2/2012; S. 134-137.
- Zum **Flexibilitätselement**: Eine Strategie ist per definitionem kein Plan, der einfach umgesetzt wird, sondern beinhaltet die Auseinandersetzung mit möglichen Hindernissen oder gegnerischen Kräften; vgl. Freedman, Laurence (2013): „Strategy – A History“; Oxford University Press 2013. S. xi ff.
- Die **Gesamtstrategie** sollte **strategische Erkenntnisse der Personalstrategie** aufnehmen: So können Personal und Personalführung die Quelle von Wettbewerbsvorteilen sein, z.B. dann, wenn aus Qualifikation und Verhalten des Personals Innovationen oder Alleinstellungsmerkmale und damit neue strategische Handlungsmöglichkeiten entstehen (Meifert, Matthias T. 2013: „Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung?“; in Meifert, Matthias T., Hrsg.: „Strategische Personalentwicklung – Ein Programm in acht Etappen“; dritte Auflage Springer 2013; S. 18ff.). Auch mag vor Geschäftsstrategien gewarnt werden, die unrealistische Anforderungen z.B. an die Personalverfügbarkeit oder die Personalkosten stellen (Rüger, Uwe 2014: „Individuell und spezifisch – was eine gute HR-Strategie auszeichnet“; Personalführung 6/2014; S. 60).
- Zum strategischen **Personalcontrolling**: vgl. z.B. Scholz 2011, S. 43/45; Schmeisser, Wilhelm/Andresen, Maike/Kaiser, Stephan (2013): „Personalmanagement“; UTB basics/UVK Lucius 2013.; S. 99f.

## Abschnitt 8: Prognosefreien Szenario-Vorsorgeplanung

- Jean-Paul **Agon-Zitat**: Jakobs, Hans-Jürgen/Kapalschinski, Christoph (2013): „Bis auf Europa ist die Lage gut“ (Interview mit Jean-Paul Agon); Handelsblatt 10.6.2013.; S. 18
- Zum Planungs- und Steuerungs-Skeptizismus: vgl. z.B. Martin, Roger L. (2014): „Mythos strategische Planung“; Harvard Business Manager 3/2014; S. 63-68.
- **Computergestützte Langfrist-Szenarioprognosen**: Dabei werden aus der potenziell unendlichen Menge möglicher Zukunftsbilder mit elaborierten Methoden einige wenige Alternativszenarien von besonderer Relevanz herausgefiltert (vgl. z.B. Künzli 2013; Schwenker/Wulf 2013; bezogen auf Personalbedarfsplanung Fischer, Stefan/Stockhausen, Anton (2014): „Planen nach Zahlen“; Personalmagazin 2/2014; S. 32-34.
- Die Idee der **prognosefreien Planung** basiert auf einer (oberflächlichen) Analogie zum Umgang mit Zukunftsszenarien im Wertpapierbereich: Hagedorn, Oliver N. (2011): „Das Dilemma der Prognostiker“; Handelsblatt 24.11.2011, S. 48-49.

## Abschnitt 9: Eckpunkte wirksamer Personalstrategien

- Zur **Inhaltslosigkeit und Austauschbarkeit** vieler HR-Strategien: Rüger, Uwe (2014): „Individuell und spezifisch – was eine gute HR-Strategie auszeichnet“; Personalführung 6/2014; S. 60/64.
- Derartige **Eckpunkte** werden häufig zugleich auch als **Prozessschritte** der Strategieerstellung dargestellt: Vgl. z.B. Scholz, Christian (2011): „Grundzüge des Personalmanagements“; Vahlen 2011; S. 44f.
- Zur **Kommunikations- und Evaluationsplanung**: vgl. Rüger, Uwe 2014: „Individuell und spezifisch – was eine gute HR-Strategie auszeichnet“; Personalführung 6/2014; S. 64.