



fact sheet

Personalstrategie

Funktionsbereich: Organisationsführung

Handlungsfeld: Integrative Strategieentwicklung

Juni 2016

1 Kurzbeschreibung

Die Personalstrategie bildet einen Rahmen für ein zukunftsorientiertes und sozialverträgliches Personalmanagement, das die aktuellen Herausforderungen und künftigen Entwicklungen im Blick hat. Es berücksichtigt sowohl die strategischen und nachhaltigkeitsbezogenen Ziele der Organisation sowie die lebensphasenorientierten Entwicklungs- und Qualifizierungsbedürfnisse des Personals. In der Strategie sind wichtige organisationsspezifische Themenfelder für das Personal und die Organisation identifiziert und integriert sowie Entscheidungsprozesse und Zuständigkeiten festgelegt (siehe Abbildung 1). Strategisch ist das Personalmanagement sowohl service- und dienstleistungsorientiert als auch aktiv gestaltend für die Weiterentwicklung von Personalthemen aufgestellt. Das Personalmanagement ist ein wichtiger strategischer Partner für die Leitung und die Umsetzung der Organisationsziele.

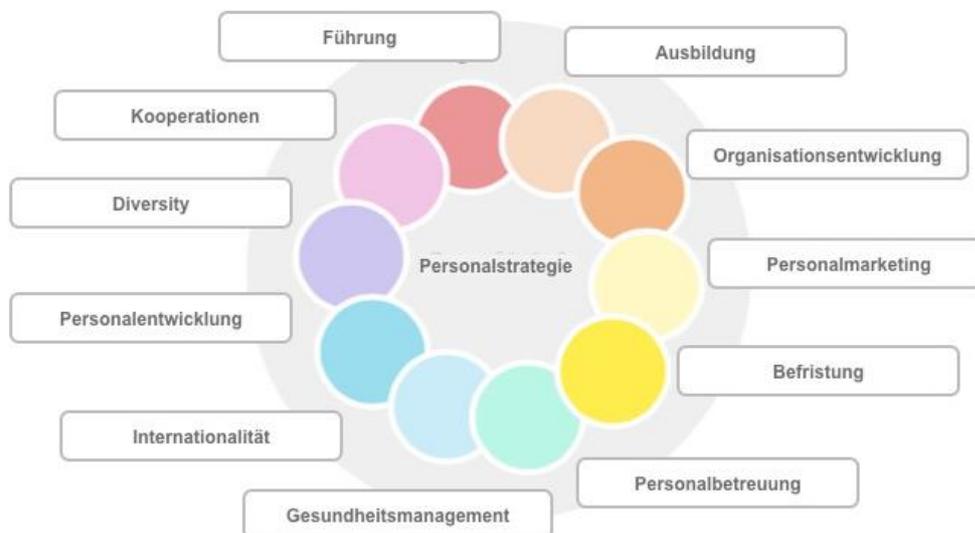


Abbildung 1: Die Personalstrategie bündelt die in den fact sheets beschriebenen Themenfelder und berücksichtigt Schnittstellen

2 Zuständigkeiten

Die Zuständigkeit für die Entwicklung der Personalstrategie liegt beim Vorstand, der Leitung der Einrichtung und der Personalleitung. Inhalte und Umsetzung betreffen verschiedene Personalfunktionen sowie die Führungskräfte und sind in den jeweiligen fact sheets beschrieben (siehe auch Hinweise im Text).

3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Außeruniversitäre Forschungsorganisationen tragen eine hohe Verantwortung, wissenschaftliches, technisches oder administratives Personal für das Wissenschaftssystem oder für andere gesellschaftliche Bereiche und Funktionen fachlich zu qualifizieren und ihnen darüber hinaus Kompetenzen für zu-

kunftsgerichtetes und verantwortliches Handeln zu vermitteln. Das Personalmanagement in Forschungsorganisationen ist dafür ein wichtiger strategischer Partner der Leitung und der Führungskräfte. Voraussetzung für ein nachhaltiges Personalmanagement ist seine professionelle und strategische Aufstellung. Ein strategisch aufgestelltes Personalmanagement gestaltet die Entwicklung der Organisation mit und achtet auf die Sozialverträglichkeit von Veränderungen (z. B. im Bereich Befristungen, Gesundheit oder Familienfreundlichkeit). Eine Personalstrategie verbindet die Nachhaltigkeitsziele der Forschungsorganisation mit den Interessen und lebensphasenorientierten Bedürfnissen des Personals. So steht für die Organisation z. B. der Erhalt des Organisationswissens bei gleichzeitiger kontinuierlicher Erneuerungsfähigkeit der Organisation im Vordergrund, während Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein hohes Interesse an Entwicklung und verlässlichen Berufsperspektiven innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems haben. Ein strategisches Personalmanagement ist mit aktuellen Themen auf dem für Forschungsorganisationen relevanten Arbeitsmarkt vertraut und eruiert künftige Trends im Sinne einer „Vorausschau“. Es unterstützt die Befähigung des Personals – vor allem der Führungskräfte – ethische und wertebezogene Organisationsziele sowie gesellschaftliche Ziele umzusetzen, z. B. durch Berücksichtigung der Gestaltungskompetenzen der „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (BNE)“¹. Die Personalstrategie bildet den Rahmen für diese zukunftsorientierten Themen und verbindet sie mit Maßnahmen und Instrumenten. Dabei berücksichtigt sie folgende nachhaltigkeitsorientierten Grundsätze:

- Systemübergreifend über das Wissenschaftssystem hinausgehend im Sinne der Einbeziehung und Kooperation mit auch außerwissenschaftlichen Bereichen zum Beispiel für Personalgewinnung oder -austausch, Karriereplanung oder Berufsausbildung
- Bedarfsorientiert, um Maßnahmen gezielt einzusetzen und kontinuierlich zu evaluieren
- Partizipativ und transparent durch Beteiligung der Führungskräfte und des Personals sowie der Personalvertretungen an der Entwicklung von Personalmaßnahmen
- Verstetigend durch Festlegung standardisierter Prozesse für Maßnahmen (z. B. Stellenbesetzungsverfahren oder die regelmäßige Durchführung von Mitarbeitergesprächen)

4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

Neuere Entwicklungen im Wissenschaftssystem sowie sein Verhältnis zur Gesellschaft fordern auch die Personalstrategie von wissenschaftlichen Einrichtungen heraus. New Public Management, Wettbewerb, Profilbildung, Internationalisierung, Kooperationen und neue Karrierewege stehen hierfür nur beispielhaft. Das Personalmanagement antizipiert solche Entwicklungen und leitet daraus organisationsbezogene Ziele ab, z. B. durch erhöhte Anstrengungen für die Gewinnung hoch qualifizierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, etwa aus den MINT-Fächern. Es trägt gleichzeitig Verantwortung, Beschäftigung und Qualifikation mit verlässlichen Entwicklungs- und Berufsperspektiven für das Personal zu gestalten. Der Besonderheit, dass das wissenschaftliche Personal eher den Qualitätsstandards der Profession verpflichtet ist als der Organisation, ist dabei Rechnung zu tragen. Die Etablierung einzelner Maßnahmen des Personalmanagements greift hier zu kurz. Die außeruniversitären Forschungsorganisationen stehen daher vor der Herausforderung, unterschiedliche und zum Teil widersprüchliche Ziele und Anforderungen zu integrieren und in eine konsistente Personalstrategie zu bringen, die sich an den strategischen Zielen der Forschungsorganisation orientiert. So ist es z. B. wichtig, die Erneuerungsfähigkeit der Organisation, vor allem im wissenschaftlichen Bereich, durch Fluktuation

¹ Vgl. <https://www.bibb.de/de/33730.php>;
<https://www.bmbf.de/de/bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung-535.html>

zu erhalten und gleichzeitig den Beschäftigten verlässliche Berufsperspektiven zu ermöglichen. Die Personalstrategie bildet einen Rahmen und gibt dem Personalmanagement Orientierung. Maßnahmen und Instrumente werden systematisch aufeinander bezogen. Ziel des Personalmanagements ist es zum Beispiel, eine – in den Forschungsorganisationen auch unterschiedliche – strategische Positionierung der Organisation zum Verhältnis von Befristung und Entfristung durch die Entwicklung kompatibler anschlussfähiger Karrierepfade umzusetzen und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen aufzubauen. Das Personalmanagement umfasst sowohl eine Service- und Dienstleistungsorientierung als auch eine gestaltende und entwickelnde Funktion.

5 Inhaltliche Schwerpunkte

Die Personalstrategie formuliert die strategische Ausrichtung des Personalmanagements, definiert seine kurz-, mittel- und langfristigen Ziele, identifiziert die dafür wichtigen organisationsspezifischen Handlungsfelder und deren Zusammenwirken und legt die dafür erforderlichen Prozesse, Strukturen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten fest, wie z. B. die Rolle der Führungskräfte oder der verschiedenen Personalfunktionen sowie deren Interaktionsregime. Für den langfristigen Erhalt der Organisation und eine exzellente Qualifizierung sowie eine kontinuierliche Entwicklung des Personals werden die vielfältigen Maßnahmen und Instrumente des Personalmanagements systematisch gebündelt und aufeinander bezogen.

Die Identifizierung künftiger Entwicklungen und Trends auf dem Arbeitsmarkt sowie Personalbedarfsanalysen und Kompetenzanforderungen sind ebenso Themen wie die für die Zukunft der Organisation erforderliche Personalgewinnung (siehe fact sheet *Personalmarketing*), service- und dienstleistungsorientierte Personalbetreuung (siehe fact sheet *Personalbetreuung*) oder Führungskräfteentwicklung (siehe fact sheet *Personalführung*). Qualifizierung für wissenschaftliche Exzellenz und Entwicklungsperspektiven für Führungstätigkeiten gehen dabei Hand in Hand mit der Wertschätzung von Vielfalt, der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Chancengleichheit (siehe fact sheet *Diversity*).

Die Personalstrategie thematisiert darüber hinaus die Weiterentwicklung des Personalmanagements selbst und welche Herausforderungen künftig zu bewältigen sind, wie z. B. die Entwicklung von Kompetenzen im internationalen Vertrags- oder Arbeitsrecht, die die zunehmende Internationalisierung der Forschungsorganisationen erfordert (siehe fact sheet *Internationalität*). Dabei sind Kooperationen und Vernetzung des Personalmanagements über die eigene Organisation und das Wissenschaftssystem hinaus national und international mit dem anderer Organisationen zentral für stetigen Austausch und Unterstützung (z. B. für Beschäftigungsmöglichkeiten oder für Verbundberufsausbildung, siehe fact sheets *Vernetzung und Alumni* sowie *Ausbildung*).

Ein strategischer Ansatz ist auch die Nutzung von Netzwerken und Kooperationspartnerschaften der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für personalbezogene Belange. Sie verbessert die interne Vernetzung und den Austausch des Personalmanagements mit dem Wissenschaftsbereich in der Forschungsorganisation, z. B. für nationalen und internationalen Personalaustausch (siehe fact sheets *Vernetzung und Alumni* sowie *Internationalität*). Eine strategische Orientierung für Fort- und Weiterbildungen können die Ansätze von „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (BNE) bieten (siehe Fußnote 1).

6 Umsetzung

Die Personalstrategie leitet sich aus der Gesamtstrategie der Organisation ab und erfordert die Zusammenarbeit der Leitung und der Personalleitung. Gute Voraussetzungen bietet die Beteiligung der Personalleitung bereits bei der Entwicklung oder Fortschreibung der Organisationsstrategie und/oder des Leitbilds. Die Inhalte und Handlungsfelder der Personalstrategie sind organisationsspezifisch. Die fact sheets, auf die im Text verwiesen wird, beschreiben Themen, die für ein professionelles nachhaltiges Personalmanagement relevant sind.

7 Instrumente

- Regelmäßiger Austausch zwischen der Organisations- und der Personalleitung sowie der Personalvertretung
- Strategieworkshops
- Mitarbeiterversammlungen
- Online-Plattformen zur partizipativen Diskussion personalstrategischer und personalbezogener Themen
- Mitarbeiterbefragungen
- Vernetzung und Kooperation des Personalmanagements innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems
- Foresight und Monitoring des Arbeitsmarktes

8 Praxisbeispiele

8.1 Fraunhofer-Gesellschaft

Durch einen breit angelegten Leitbildprozess wurde allen Mitarbeitenden der Fraunhofer-Gesellschaft eine Partizipation an der Entwicklung des neuen Fraunhofer-Leitbilds ermöglicht.

https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/documents/Leitbild_Fraunhofer_tcm7-784.pdf

8.2 Leibniz-Gemeinschaft

Die Leibniz-Gemeinschaft hat – für das wissenschaftliche Personal – strategische Ansätze in der Karriereplanung der Wissenschaftler/innen in Karriereleitlinien formuliert.

<http://www.leibniz-gemeinschaft.de/medien/publikationen/karriereleitlinien/>

9 Weiterführende Literatur

Cohen, Elaine et al: HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. In: Gowan, Mary A.: SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Serie. Alexandria, VA: Elon University, 2012.