

Christoph Erdenberger*

Die Personal-Portfolio-Analyse (PPA) als Instrument des Strategischen Personal-Managements**

In der Diskussion innerhalb der Betriebswirtschaftslehre um das Strategische Management ist seit Beginn der 80-er Jahre eine spezielle Diskussion um ein Strategisches Personal-Management eingebracht worden. Strategisches Personal-Management wird dabei „aus einer General-Management-Perspektive“ betrachtet, und zwar sowohl aus der Sicht der Personalabteilung als auch der Unternehmensführung (vgl. Erdenberger 1997). Dabei wird in der Wirtschaftspraxis das Fehlen von Instrumenten und Methoden für diese Integration der Personalfunktion in die strategische Unternehmensführung beklagt. Aus diesem Grund soll hier eine Variante der Personal-Portfolio-Analyse (PPA) vorgestellt werden, die sich an den Ansätzen zur strategischen Unternehmensführung (vgl. Hinterhuber 1989) orientiert, bei denen eine Dimension unabhängig und die andere vom Unternehmen beeinflussbar ist. Damit wird eine praktikable Integration des Personal-Managements in strategische Unternehmensführung ermöglicht, die auch eine Organisationsentwicklung im Unternehmen initiieren kann.

Since the beginning of the eighties, the topic of strategic human resources management has been introduced into the discussion of strategic management. Strategic human resources management is considered from a general management perspective, combining the study of the personnel department with the management of the company. In practice, however, there are complaints about the lack of instruments and methods for integrating the personnel function into the strategic management of the company. To remedy this, a variant of the personnel portfolio analysis (PPA) will be present here. Based on strategic management approaches (Hinterhuber 1989), it has one independent variable, the other being influenced by the company. Through it, strategic human resources management can be integrated into the strategic management of the company and a process of organisational development can be initiated.

* Dr. Christoph Erdenberger, geb. 19.1.65, z.Zt. Organisationsentwickler Forschungszentrum Karlsruhe, Postfach 3640, D-76021 Karlsruhe.

Arbeits- und Interessensgebiete: Strategische Personalentwicklung, Strategisches Controlling und Strategische Unternehmensführung.

** Artikel eingegangen: 5.11.98 / revidierte Fassung eingegangen und akzeptiert: 9.7.1999.

1. Grundlagen und Ziele der Personal-Portfolio-Analyse

Die Personal-Portfolio-Analyse (PPA) wird bereits in einigen Varianten diskutiert (siehe zu einzelnen Varianten Ciupka 1991, 63). Da die einzelnen Varianten im wesentlichen auf den selben Grundüberlegungen, Sprachmustern und methodischen Vorgehensweisen wie die klassischen Konzepte basieren, soll auf ihre ausführliche Beschreibung hier verzichtet werden (vgl. dazu exemplarisch Hinterhuber 1989, 106 ff.). Ihre Unterschiede beruhen im Wesentlichen auf unterschiedlichen Achsenbezeichnungen bzw. der Verwendung von Bewertungskriterien. Bei allen Varianten der Personal-Portfolio-Analyse sind jedoch die folgenden vier Schritte Bestandteil:

- 1) Auswahl der Analyseeinheiten und der Bewertungskriterien
- 2) Analyse der Ist-Situation und deren optische Darstellung
- 3) Planung des Soll-Zustandes in Form eines Zielfortfolios
- 4) Generierung von Personalstrategien zu deren Erreichung.

Mit dem hier vorgestellten, integrativen Ansatz sollen folgende *Ziele* erreicht werden:

- Identifikation von personellen Stärken und Schwächen
- Aufdeckung von personellen Chancen und Risiken
- Hilfestellung bei der Entwicklung von Personalstrategien
- Integration der Human-Ressourcen in den Prozess der strategischen Unternehmensführung.
- Verbesserung der Nutzung der Human-Ressourcen durch zielgruppenspezifische Maßnahmen
- Förderung der Kommunikation zwischen Linie und Personalmanagern

Zur Erreichung dieser Ziele sind zwei Dimensionen als Achsenbezeichnungen zu wählen, die als integrativ, konstruktiv und kommunikativ zu charakterisieren sind. Die *unabhängige Dimension* wird mit „Qualifikationsattraktivität“ bezeichnet. Darunter sind solche Qualifikationen zu verstehen, die zur Erlangung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen notwendig sind und somit als „attraktiv“ zu bezeichnen sind. Zu deren Identifizierung dienen drei Quellen. Zum einen können sie aus den kritischen Erfolgsfaktoren (des Marktes) abgeleitet werden. So kann als kritischer Erfolgsfaktor die „Beherrschung einer bestimmten Produktionstechnologie“ identifiziert worden sein, aus der dann in Zusammenarbeit mit den Fach- und Führungskräften die dafür benötigten Qualifikationen formuliert werden. Als eine weitere (Neben-) Quelle ist das personalpolitische Umfeld anzusehen. So sind aus der Beobachtung des Arbeitsmarktes oder auch der Entwicklung von gesellschaftlichen Faktoren Qualifikationen zu erkennen, wie z.B. Wertebewusstsein oder Lernfähigkeit und -bereitschaft, mit denen in der Zukunft Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. Eine dritte (Neben-) Quelle zur Identifizierung von Qualifikationen stellt die qualitative Personalplanung dar. Hierbei können – relativ strategieunabhängig – im Unternehmen vorhandene Qualifikationen ausgemacht werden, deren Ausbau in Zukunft Wettbewerbsvorteile verspricht. Als Beispiel ist hier an Sprach- und Kulturkenntnisse von im Unternehmen beschäftigten Aussiedlern zu denken, mit denen neue Märkte leichter zu erschließen sind.

Für die vom Unternehmen *beeinflussbare Variable* wird die Bezeichnung „rel. Qualifikationsstärke“ gewählt. Hier soll beurteilt werden, inwieweit die „attraktiven“

Qualifikationen im Unternehmen vorhanden sind. Dies sollte „relativ“ erfolgen, d.h. am stärksten Wettbewerber orientiert. Dabei sind Insider-Kenntnisse gefordert, die entweder im Unternehmen vorhanden sind oder durch Interviews am Markt ergänzt werden müssen.

Als *Analyseeinheit* soll jeweils die Strategische Geschäftseinheit (SGE) gewählt werden, wobei jedoch – je nach Zielsetzung – auch betriebliche Funktionen oder Mitarbeitercluster denkbar sind.

2. Ablauf der Personal-Portfolio-Analyse

Zunächst sind die zu analysierenden Einheiten und die am Beurteilungsprozess zu beteiligenden Partizipanten auszuwählen. Verfügt das Unternehmen aufgrund von strategischen Planungen bereits über eine Einteilung in SGE, so ist auf diese aufzubauen. Denn die dabei verwendbaren Abgrenzungskriterien Marktaufgabe, Eigenständigkeit und Erfolgspotentialbeitrag decken sich mit den personalstrategischen Intentionen der PPA. So wird durch das Kriterium Marktaufgabe die Identifizierung der kritischen personellen Erfolgsfaktoren erleichtert; das Kriterium Eigenständigkeit der SGE ermöglicht die Formulierung und Implementierung von Strategien, und der Erfolgspotentialbeitrag einer SGE wird erst durch Personalqualifikationen möglich. Bei der Auswahl der Partizipanten sollte man sich an deren Wissenspotential sowie ihrer Partizipationsfähigkeit und -bereitschaft orientieren.

Deren erste Aufgabe ist dann die *Identifizierung der zu beurteilenden Qualifikationen*. Neben den beschriebenen Quellen zu deren Findung kann dabei auch auf die Ergebnisse bisheriger Planungen, wie z.B. Personalqualifikationen aus einer Stärken-/Schwächen-Analyse oder personelle Kriterien aus der klassischen Portfolio-Analyse, zurückgegriffen werden.

Zur *Bestimmung der Qualifikationsattraktivität* als einem mehrdimensionalen Konstrukt sind dann Indikatoren heranzuziehen wie (vgl. Erdenberger 1997, 212):

- Spezifische Relevanz der Qualifikationen
Zum einen ist darunter das „universelle“ Spektrum der Anwendungsmöglichkeiten der Qualifikationen zu verstehen; so z.B. im Hinblick auf verschiedene Ebenen, (Funktions-) Bereiche oder Kulturen. Zum anderen ist auch die „spezielle“ Relevanz der identifizierten Qualifikationen zu beurteilen und zwar in dem Sinne, dass diese für die SGE oder die Unternehmung entsprechend ihrer strategischen Stoßrichtung von Bedeutung sind; als Beispiel ist hier an Sprach- und Kulturkenntnisse für eine Exportstrategie zu denken, die diese Qualifikationen attraktiver machen, da sie dringend benötigt werden. Wegen dieser Attraktivität der Qualifikationen kann deren Fehlen (oder deren teure und zeitaufwendige Erlangung) dazu führen, dass eine strategische Richtung nicht (sofort) eingeschlagen werden kann.
- Zugänglichkeit der Qualifikationen
Unter diesem Attraktivitätskriterium werden Überlegungen subsumiert, die sich mit zeitlichen und inhaltlichen Aspekten zur Erlangung und Erhaltung der identifizierten Qualifikationen beschäftigen. Dabei ist eine „schwere“ Zugänglichkeit nicht mit einer niedrigen Attraktivität gleichzusetzen. Der Hauptnutzen dieses Kriteriums liegt

vielmehr in der Generierung von Informationen, auf die in der Phase der Strategieformulierung zurückgegriffen werden kann.

- **Kosten zur Erlangung und Nutzung der Qualifikationen**

Die Attraktivität einer Qualifikation hängt von den Kosten zu ihrer Erlangung (z.B. durch Personalentwicklung) und Nutzung (z.B. der (zusätzlich) gewährten Anreize für den Qualifikationsinhaber) ab. Auch hier sind „hohe“ Kosten nicht mit niedrigerer Attraktivität gleichzusetzen. Die Betrachtung der Kosten soll vielmehr die Attraktivität relativieren.

- **Verbreitungsgrad der Qualifikationen**

Der Verbreitungsgrad der Qualifikationen (in der Branche) kann ein Indikator für deren Attraktivität sein. So kann die Beherrschung einer bestimmten Technologie die Voraussetzung dafür sein, überhaupt in einer Branche zu bestehen. In der Tendenz kann in einem hohen Verbreitungsgrad ein Indiz für die aktuelle Attraktivität einer Qualifikation gesehen werden.

Zur optischen Darstellung der Analyse der Ist-Situation ist jeder identifizierten Qualifikation der Analyseeinheit ein Wertepaar (gebildet aus dem Wert der Attraktivität und der Stärke) zuzuordnen.

Dazu sind die Indikatoren zur Bestimmung der Qualifikationsattraktivität zunächst zu gewichten. In diesen Gewichten ist der Stellenwert der einzelnen Indikatoren zur Erlangung und Erhaltung von Erfolgspotentialen zum Ausdruck zu bringen. In der Abbildung 1 zeigt die Gesamtgewichtung von 0,7 für die spezifische Relevanz der Sprach- und Kulturkenntnisse für das Land X, dass diese Qualifikation für die Erlangung intimer Branchenkenntnisse (im Sinne eines Erfolgspotentials) von großer Bedeutung ist. Durch eine anschließende verbale Beurteilung wird dann die quantitative Abschätzung der Qualifikation vorbereitet. Der aus der Multiplikation mit dem Gewichtungsfaktor resultierende Punktwert wird für die Positionierung der Qualifikation in der Portfolio-Matrix benötigt. Dazu sind die Punktwerte den qualitativ-verbale Kriterien niedrig, mittel und hoch zuzuordnen.

Zur Ermittlung eines Punktwertes für die von der Unternehmung beeinflussbare Dimension der *relativen Qualifikationsstärke* können grundsätzlich alle Instrumente zur Qualifikationsdiagnose und -prognose eingesetzt werden (vgl. dazu Berthel 1995, 140 ff.). Da im Rahmen der PPA die Besonderheit in der Aggregation der Beurteilungen einer Qualifikation über eine Mehrzahl von Mitarbeitern liegt, ist jedoch insbesondere auf (vorhandene) Leistungs- und Potentialbeurteilungen zurückzugreifen. Aus den Leistungsbeurteilungen der einzelnen Mitarbeiter und durch Gespräche mit den Vorgesetzten kann das Vorhandensein bestimmter Qualifikationen beurteilt werden. Auf diese Weise ist im vorliegenden Beispiel nach einer verbalen Beurteilung der Stärke der Sprach- und Kulturkenntnisse für das Land X im Unternehmen ein Punktwert festzulegen. Dieser ist durch eine Betrachtung der Wettbewerber zu relativieren.

Abb. 1: Beispielhafte Bewertung der Qualifikationsattraktivität

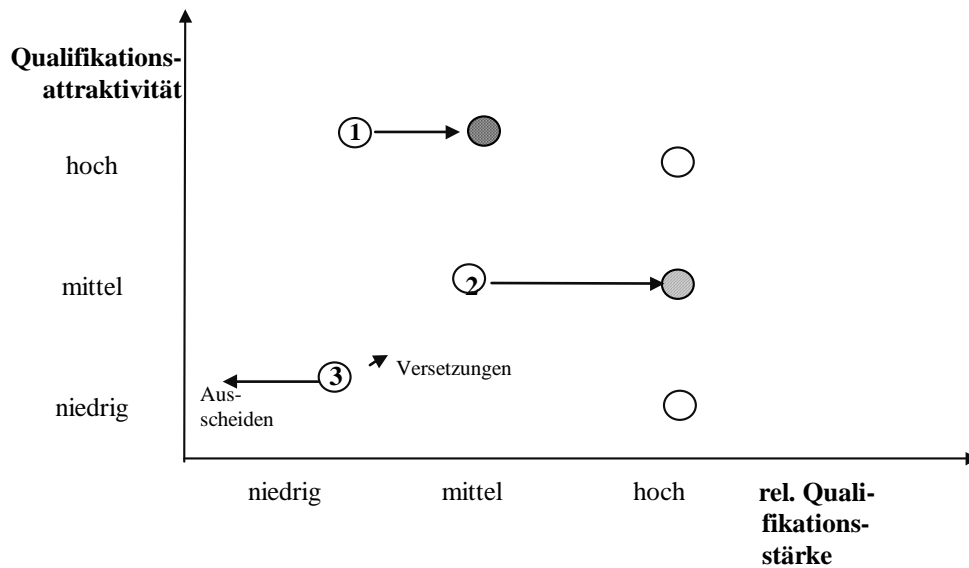
Qualifikation:		Sprach- und Kulturkenntnisse Land X		
Analyseeinheit:		Gesamtunternehmen (mittelständisch)		
Wettbewerber:		Beschreibung der Wettbewerber, die zur Beurteilung herangezogen werden		
Indikatoren:	Ge- wichte	Beurteilung	Bewertung in 10-Schritten (Punkte 0-100)	Gewichtete Punktzahl
1. Spezifische Relevanz der Qualifikationen				
- universelle Anwendungsmöglichkeiten	0,4	Für nahezu alle Funktionsbereiche und Führungsebenen von zunehmender Bedeutung	80	32
- spezielle Relevanz	0,3	Unternehmen plant Übernahme im Land X im nächsten Jahr	100	30
2. Zugänglichkeit der Qualifikation	0,1	Qualifikation ist am Arbeitsmarkt vorhanden; Trainingsmöglichkeiten können genutzt werden	100 (hohe Bewertung bei leichter Zugänglichkeit)	10
3. Kosten zur Erlangung und Nutzung	0,1	In Relation zu anderen Qualifikationen geringe Kosten, da im Unternehmen vorhanden	100 (hohe Bewertung bei geringen Kosten)	10
4. Verbreitungsgrad der Qualifikation	0,1	Wettbewerber verfügen bereits über diese Qualifikationen	100	10
Gesamtbewertung der Qualifikationsattraktivität	1	0-33: niedrige Attraktivität 34-66: mittlere Attraktivität 67-100: hohe Attraktivität	480 (max. 500 P.)	92 (max. 100 P.)

Um im Rahmen dieses Beurteilungsprozesses sowohl subjektive Bewertungen auszuschließen als auch eine größere Akzeptanz der Positionierung und den daraus resultierenden Entscheidungen herzustellen, sollte ein partizipatives Vorgehen gewählt werden. Dazu ist ein Experten-Gremium zu bilden, das sich aus Fachleuten der divisionalen und/oder funktionalen Bereiche, für die die PPA durchgeführt wird, und aus „Nicht-Fachleuten“ aus zentralen Stabsstellen zusammensetzt. Falls dabei kein Konsens erzielt werden kann, ist entweder durch eine Durchschnittsbildung zu einer (Einheits-) Bewertung zu gelangen oder es sind verschiedene Portfolios der Entscheidungsinstanz vorzulegen. Wichtiger als eine solche „richtige, da einheitliche“ Bewertung ist jedoch, dass

durch diesen Prozess bei allen Beteiligten ein Bewusstsein für die Zusammenhänge zwischen Personalqualifikationen und Erfolgspotentialen geschaffen wird.

Das Ergebnis dieses Prozesses zeigen die weißen Kreise in der Abbildung 2 (*Ist-Portfolio*).

Abb. 2: Visualisierung der Personal-Portfolio-Analyse



Im Anschluss daran ist – in enger Zusammenarbeit mit der strategischen Planung für die SGE – ein *personelles Zielportfolio* aufzustellen bzw. sind die zur Erreichung notwendigen Personalstrategien zu generieren (vgl. Erdenberger 1997, 223 ff.). Die dabei zu beobachtende gegenseitige Befruchtung stellt einen wichtigen nutzbringenden Baustein des Strategischen Personal-Managements dar (vgl. Erdenberger 1997). Aufgabe der Personalabteilung ist es, einen Rahmen zu schaffen, in dem die betroffenen Abteilungen bzw. Experten ihre Erkenntnisse einbringen können, und diesem Prozess die notwendige Methodenunterstützung zu liefern.

So impliziert z.B. eine Wachstumsstrategie für die SGE eine Branchenführerschaft auf dem Gebiet der Human-Ressourcen. Dafür ist dann die – nur in der Horizontalen mögliche – Strategierichtung vorzugeben (siehe dazu die Kreise 1 und 2 in der Abb. 2). Die für eine Konkretisierung der (Personal-) Strategien notwendige Aufteilung der finanziellen Mittel erfolgt in der Weise, dass in einem Schritt zurück – auf die Ebene der zur Beurteilung der Qualifikationsattraktivität herangezogenen Indikatoren und der fest-

gestellten rel. Qualifikationsstärke – für jede Analyseeinheit mit ihren positionierten Qualifikationen entweder identifizierte Stärken ausgebaut oder Schwächen abgebaut werden, um das Zielfportfolio zu erreichen. Es sind jedoch auch Abweichungen zwischen Personal- und Geschäftsbereichsstrategien möglich. So ist z.B. für die SGE 3 in der Abbildung 2 die Normstrategie „Marktaustritt vorbereiten“ denkbar. Für das Personal-Management, das diese Strategie mittragen soll, bedeutet dies jedoch nicht automatisch, dass ein Personalaustritt vorbereitet werden muss. Im Rahmen von Personalfreisetzungsmaßnahmen sind insbesondere auch örtliche Maßnahmen (wie z.B. Versetzungen) einzuleiten.

Anders gelagert ist der Fall, wenn die personelle Beurteilung einer SGE diametral der allgemeinen Bewertung gegenübersteht. Die Abbildung 3 stellt einen Versuch dar, die dann möglichen Strategieansätze zu systematisieren, wobei diese Art der Spezialanalyse entfällt, wenn als Analyseeinheiten betriebliche Funktionen oder Mitarbeitercluster betrachtet werden. Dabei sind zwei Verhältnisse von personeller zu allgemeiner Beurteilung möglich: die personelle Beurteilung einer SGE ist besser als die allgemeine oder vice versa. Als Strategiealternativen stehen dann Fit- oder Misfit-Strategien zur Wahl.

Abb. 3: Fit- und Misfit-Strategien im Rahmen der Personal-Portfolio-Analyse

Strategieansätze Verhältnis von personeller zu allg. Beurteilung	Fit-Strategien	Misfit-Strategien
personelle Beurteilung der SGE besser als allgemeine	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der allgem. Position der SGE durch z.B. Finanzmittel • Diversifizierung der Human-Ressourcen auf andere SGE 	<ul style="list-style-type: none"> • Halten der personellen Position bzw. weiterer Ausbau
allgemeine Beurteilung der SGE besser als personelle	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivierung des personellen Potentials und evtl. auch Gewinnung neuen Potentials 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine, da langfristig nicht haltbar und somit Markt und Personal austritt

Mit *Fit-Strategien* soll eine Angleichung der Beurteilungen erreicht werden. Ist dabei die personelle Beurteilung besser als die allgemeine, so kann versucht werden, die allgemeine Positionierung der SGE zu erhöhen. Dies ist z.B. durch eine

Verbesserung der finanziellen Ausstattung der SGE möglich. Eine andere Möglichkeit liegt in der Nivellierung der besseren personellen Beurteilung durch eine „Diversifizierung“ der Human-Ressourcen auf andere SGE. Diese – aus der Sicht der betroffenen SGE abzulehnende – Strategie kann aus der Gesamtunternehmensperspektive durchaus sinnvoll sein, da somit ein „ausgeglichenes“ Personal-Portfolio erreicht werden kann. Auch im Rahmen der klassischen Portfolio-Analyse wird ein ausgeglichenes Portfolio angestrebt (vgl. Staehle 1991,605). Zudem können diese „Diversifizierungsüberlegungen“ um Überlegungen über die Zuordnung von Strategie- und Managertyp ergänzt werden. Ist dagegen die allgemeine Beurteilung besser als die personelle, so sollte durch die Aktivierung des personellen Potentials (durch Personalentwicklung und Anreizpolitik) und/oder die Gewinnung neuen Potentials (durch interne und externe Personalbeschaffung) eine Angleichung erreicht werden.

Mit *Misfit-Strategien* wird dagegen keine Angleichung der Beurteilungen angestrebt. Ist hierbei die personelle Beurteilung der SGE besser als die allgemeine, so sollte diese personelle „Überbewertung“ gehalten bzw. ausgebaut werden. Der Erfolgsressourcenansatz besagt – in verkürzter Form – , dass die Personalqualifikationen die vorgeschaltete Steuerungsgröße für die Nutzung und Erschließung von Erfolgspotentialen sind. (vgl. ausführlicher dazu Erdenberger 1997, 25 ff.). Daraus folgt in diesem Beispiel, dass sich langfristig auch die allgemeine Beurteilung der SGE verbessert, ohne dass dadurch zwangsläufig eine Angleichung erfolgt. Ebenfalls aus diesem Ansatz leitet sich bei einer besseren allgemeinen als personellen Beurteilung der SGE die Misfit-Strategie ab, dass der Personal- und Marktaustritt langfristig vorzubereiten ist. Denn ohne ausreichende personelle Ressourcen ist die aktuell bessere allgemeine Position nicht zu halten.

3. Ausblick

Die hier vorgestellte Variante der PPA ermöglicht und erleichtert die Integration personeller Aspekte in die strategische Unternehmensführung. Dies resultiert zum einen aus der gemeinsam verwendeten Sprache und zum anderen aus der unabdingbaren Notwendigkeit der Zusammenarbeit der beteiligten Bereiche. Eine Bewährung dieser projektbezogenen Zusammenarbeit unterschiedlicher Bereiche kann die Installierung neuer, zeitlich längerfristiger Organisationseinheiten im Unternehmen nützlich erscheinen lassen.

Literatur

- Berthel, J. (1995): Personal-Management. 4. Aufl. Stuttgart 1995.
Ciupka, D. (1991): Strategisches Personalmanagement und Führungskräfteentwicklung. Hamburg 1991.
Erdenberger, C. (1997): Strategisches Personal-Management. Frankfurt a.M./u.a. 1997.
Hinterhuber, H. H. (1989): Strategische Unternehmensführung, Bd. 1, Strategisches Denken. 4. Aufl. Berlin, New York 1989.
Staehle, W.H. (1991): Management. 6. Aufl. München 1991.