

Human Capital strategisch einsetzen

Neue Wege zum Unternehmenserfolg

Bearbeitet von
Prof. Dr. Peter Meyer-Ferreira

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2015. Buch. 336 S. Gebunden

ISBN 978 3 472 08659 8

Format (B x L): 16,7 x 24,9 cm

Gewicht: 806 g

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,
Mitbestimmung

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Unternehmensmitglieder Kompetenzen aus anderen Fachfunktionen besitzen, die auch in der HR-Leitungsfunktion von besonderem Wert sind. So ist etwa das Marketing-Wissen für ein professionelles HC-Marketing von entscheidender Bedeutung. Und im Performance Management lässt sich Operations-Know-how mit sehr hohem Gewinn integrieren.

Von daher plädieren wir dafür, Professionalität nicht nur aus der HR-Funktion heraus zu generieren, sondern an kritischen Stellen mit spezifischem fachlichem Know-how aus anderen Bereichen bzw. mit unternehmensspezifischen Geschäftskenntnissen aus der Linie anzureichern. Ziel des Beschaffungsmodells muss es sein, dass die HR-Fachkompetenzen, weitere Spezialistenkompetenzen und Geschäftskenntnisse, kombiniert mit unternehmerischen Einstellungen/Werten/Motivationen zu einer vollständigen Umsetzung des HR-Geschäftsmodells führen. Sowohl der verfügbare Headcount wie auch die Kosten sind dabei eher zweitrangig und bilden kaum wirkliche Hindernisse: Insbesondere im Leistungsbereich der HC-Beratung zählt nicht in erster Linie die Anzahl der abgeschlossenen Fälle (in Abhängigkeit von der Anzahl der HC-Berater) als vielmehr die dabei erzielte Hebelwirkung auf das Geschäftsergebnis. Sowohl hier wie bei der HC-Strategieentwicklung und der HC-Systementwicklung lassen sich mit entsprechender Priorisierung der Projekte auch bei Ressourcenknappheit überdurchschnittliche Resultate erzielen.

9.7 Überlegungen zum Leistungserbringungsmodell der Zukunft

9.7.1 Zwischenbilanz der neuen Leistungserbringungsmodelle

Bislang vermochten die Ergebnisse der neuen Geschäftsmodelle nicht generell zu überzeugen, wie auch *Claffen et al.* in einer Studie von *Cap Gemini* (2006) eingehend dargelegt haben. In der Praxis kann man mittlerweile sogar die Rede vom Scheitern der neuen Geschäftsmodelle hören. Dies hat mehrere Gründe.

Bis heute ist im Bereich der *HC-Services* der direkte Zugriff (Management/Employee Self Service) nicht überall gelöst. Anfangs gab es teilweise Schwierigkeiten mit der technischen Seite der Software. Heute muss festgestellt werden, dass die Anwendungen erst in den fortschrittlichsten Softwareprodukten genügend intuitiv sind und deshalb immer noch meist gelernt werden müssen, was sich aber nur lohnt, wenn das Gelernte auch regelmäßig angewendet werden kann. Dies ist nun bei den Anwendern, Management und Mitarbeiter, oft nicht der Fall, sodass deren Anwenderkenntnisse ständig Opfer der Vergessenskurve werden. Es verwundert deshalb nicht, dass es Unternehmensbeispiele gibt, in denen das Linienmanagement direkt Personaladministratoren anstellt, um den Self Service abzarbeiten. Das kommt einer Bankrotterklärung der Leistungserbringungs-idee

gleich, denn Zeit spart nur HR. Für das Unternehmen ergibt sich kein Gewinn, da die Zeit nun einfach wieder (wie in vorindustrieller Zeit) durch das Linienmanagement aufgebracht werden muss. Solche Beispiele missglückter Leistungserbringung gefährden aus unserer Sicht den Ruf der HR-Funktion auf der ganzen Breite ihres Angebots, zumal diesem Nachteil sonst nirgends ein wirklicher Vorteil gegenübersteht. Das Bild, das zu entstehen droht, ist das eines Discount-HR, das sich nicht um die Bedürfnisse der Kunden, sondern ausschließlich um überlebensfähige Kosten kümmert.

Schwer wiegt ebenfalls, dass teilweise auch die Qualität von Serviceleistungen abfiel, anstatt sich zu verbessern. Insbesondere dort, wo die Rekrutierung zentralisiert wurde, lieferte sie nicht überall die erwarteten Resultate. Hierzu fehlten ihr nun meist die intimen Kenntnisse der den Auftrag gebenden Organisationseinheiten, welche bei der Stellenausschreibung und insbesondere bei der Selektion bedeutsam sind. In solchen Fällen wurde zwar die Effizienz erhöht, aber die Effektivität eher verringert, ebenfalls ein Reputationsrisiko für die HR-Funktion.

Ein ernstes Problem findet sich verbreitet auch bei den *HC-Systemspezialisten*. In den neuen Leistungserbringungsmodellen sind sie mehrheitlich vom direkten Kundenkontakt abgeschnitten, die Bedürfnisse der Anwender werden ihnen über die HR-Business Partner vermittelt. Damit wird ein Filter eingebaut, mit der Gefahr, dass die Situation der Anwender zu wenig adäquat erfasst wird. Die HR-Systeme werden zwar gemäß Auftrag (meist der Geschäftsleitung), aber ohne saubere Spezifikation entwickelt und implementiert, die Anwenderfreundlichkeit und Nutzungsbedingungen aber tendenziell zu wenig berücksichtigt und damit der Erfolg der Systeme insgesamt gefährdet. Schon in der Vergangenheit waren viele HC-Systeme nicht über alle Zweifel erhaben, durch die Reorganisation hat sich (soweit wir sehen) die Situation tendenziell noch verschlechtert. Dies betrifft insbesondere Performance-Management-Systeme, die von der Linie selten mit Überzeugung genutzt werden, aber auch Compensation-Modelle, die durch ihren ungenügend reflektierten Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten, eine erkleckliche Zahl von Finanzinstituten praktisch an den Rand des Ruins gebracht haben.

Es muss allerdings gesagt werden, dass die fragwürdige Leistung vieler Umsetzungsbeispiele nicht in erster Linie mit dem Teilmodell der Leistungserbringung zu tun haben, sondern erkennbar fehlenden Fachkenntnissen der Verantwortlichen zuzuschreiben sind. Insbesondere organisations- und verhaltenswissenschaftliche Kenntnisse fehlen größtenteils oder sind nicht mit betriebswirtschaftlicher Kompetenz gepaart, was sich insbesondere im Bereich des Performance Management und des Compensation Management in kostspieligem Leerlauf niederschlägt, der landauf, landab von der Linie folgenlos moniert wird. Aber auch im HC-Marketing und im Talent Management ist die Situation nicht wirklich besser. Statt das wettbewerbsentscheidende Humankapital dort zu suchen, wo es leicht auffindbar wäre (nämlich im Segment der über Fünfzigjährigen), herrscht im HC-Marketing das Wehklagen über den Fachkräftemangel vor (natürlich

sind damit nur die unter Dreißigjährigen gemeint). Und im Talent Management werden aufgrund von meist irrelevanten Demografiediskussionen Talentprogramme für Leute entwickelt, die außer Talent meist nichts zu bieten haben. Die Orientierung an Mainstream-Diskussionen wirkt sich insbesondere im Leistungsbereich der HC-Systeme am verheerendsten aus. Wir beurteilen die Situation als wesentlich gravierender für den Unternehmenserfolg als die in den letzten zehn Jahren diskutierten Schwächen der HR-Business Partner.

Zwar sieht deren Bilanz auch nicht blendend aus. Dies hat aber bis heute teilweise mit den Problemen der Shared Services zu tun, indem die Business Partner einen Teil ihrer Zeit dazu verwenden müssen, ihre Kunden in der Bedienung der HR-Software zu unterstützen oder ihnen die Arbeit ganz abzunehmen. Zum größeren Teil ist es aber auch hier ein Problem des Teilmodells »Beschaffung«, d. h. ein Problem der Kompetenzen der Business Partner, insbesondere wenn sie sowohl die Berater- als auch die strategische Partnerrolle spielen müssen. Meist dient das Modell von Ulrich von 1996 als Grundlage zur Aufgabenbeschreibung, d. h. die Business Partner müssen alle vier von Ulrich für die gesamte HR-Funktion definierten Rollen in einer Person spielen, was oft in eine massive Überforderung mündet, ist doch kaum jemand in der Lage, zugleich den strategischen Partner, den Change Agent, den Prozessexperten und den Performancespezialisten zu spielen. Hierzu wären Kompetenzen aus den Gebieten der Betriebswirtschaft (insbesondere der strategischen Analyse und der Strategieentwicklung), der Organisations- und der Verhaltenswissenschaften, sowie der professionellen Beratung notwendig, die sich kaum je in einer einzigen Person finden. In den neuesten Geschäftsmodellen verschiedener Unternehmen wird dem glücklicherweise Rechnung getragen, indem innerhalb der Business Partner-Rolle der Aufgabenumfang differenziert wird. Hinzu kommt für alle HR-Leistungsbereiche der Mangel an professionellen Standards, Verfahren und Instrumenten, den wir im Kapitel 8.3.1 dargestellt haben. Statt mit neuen Leistungserbringungsmodellen die Ressourcen zu binden, würde wohl eine Arbeit an solchen Standards insgesamt einen wesentlich höheren Ertrag für die anspruchsvolle professionelle Ausübung der HR-Funktion abwerfen.

9.7.2 Kriterien für die Optimierung der HR-Leistungserbringung

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen drängt es sich auf, nach Optimierungsmöglichkeiten zu suchen. Was die HC-Services anbelangt, so muss festgehalten werden, dass Kostenüberlegungen im Einzelfall wohl ins Gewicht fallen können, dass aber insgesamt die Hoffnungen auf Kostenoptimierungen in diesem Leistungsbereich in den letzten Jahren unrealistisch waren. Dies geht allein schon daraus hervor, dass die laufenden Kosten der HC-Serviceleistungen normalerweise weniger als 1 Prozent der Unternehmenskosten ausmachen. Einsparungen von 20 Prozent (was schon als gut angesehen werden kann) liegen also im Bereich

von 0,2 Prozent der Gesamtkosten, sofern die Kosten dann nicht einfach nur ins Linienmanagement verschoben werden. Sie können also kaum als wirklich relevant angesehen werden, ganz im Gegensatz zum leicht nachweisbaren Nutzen der HC-Serviceleitungen. Diese liegen in gut geführten HR-Funktionen im Bereich von rund 4 Prozent des Unternehmensgewinns und entstehen durch Verringerung von Opportunitätskosten bei der Linie. Viel wichtiger wäre es deshalb, sich auf die Nutzensteigerungen der HR-Leistungen in allen Leistungsbereichen zu fokussieren.

Wir schlagen deshalb vor, bei der Definition der Leistungserbringung nicht in erster Linie kostenspezifische Aspekte zu berücksichtigen, sondern aufbauorganisatorische Überlegungen stärker an strategische Nutzenfragen zu knüpfen: Wie können wir sicherstellen, dass unser Leistungserbringungsmodell die Wettbewerbsposition unserer Kunden zu stärken vermag? Bis jetzt muss ernsthaft bezweifelt werden, dass diese Nutzensteigerung entstand. Und dort, wo sie entstand, ist sie wohl in den wenigsten Fällen auf die Reorganisation der Leistungserbringung zurückzuführen.

Aus dieser Optik tritt die Leistungserbringung der Systementwickler (meist in Centers of Competence oder Expertise zusammengefasst) und der HR-Business Partner (als strategische Partner und als HC-Berater) ins Zentrum. Diese muss *erstens* viel konsequenter auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet werden. Kostenüberlegungen sollten nur einen Rahmen vorgeben, in dem sich die Leistungserbringung zu bewegen hat, und nicht vorrangiges Ziel sein. Das heißt einerseits, dass der Lieferung von Zeitersparnissen für die Linie eine viel höhere Bedeutung zukommen muss als bisher. Es heißt andererseits, dass der Return on Invest bei HC-Systemen rigoros sichergestellt werden muss. Wenn die Linie schon Zeit investiert, muss dem auf allen Ebenen ein Mehrfaches an Ertrag gegenüberstehen. Zukünftige Leistungserbringungsmodelle müssen sich an dieser Forderung messen lassen.

Zweitens muss die Leistungserbringung Probleme der Linie in der Verfolgung ihrer Geschäftsziele lösen oder lösen helfen. Selbstverständlich kann die HR-Funktion keine direkten Mitarbeiterführungsaufgaben übernehmen. Aber sie muss so helfen, dass die Probleme gelöst werden, sei dies über entsprechende Beratungsleistungen, sei dies, dass HR-Prozesse, HR-Tools und HR-Systeme so gestaltet werden, dass eine Lösung möglich ist. Die starke organisatorische Trennung von Business Partnern und Systementwicklern macht aus dieser Sicht keinen Sinn, da beide denselben Nutzen generieren müssen: Problemlösungen für das Linienmanagement bei der Umsetzung seiner Strategien. Deshalb müssen auch die HC-Systemspezialisten wieder näher an ihre Kunden heran. Von der größeren Kundennähe kann die genaue Bestimmung des Leistungsangebots profitieren, da genauere Kenntnisse der Kundenbedürfnisse zu einer bedarfsgerechteren Produktgestaltung führen. Konzernweite Standardlösungen werden dabei in den wenigsten Fällen die richtige Lösung sein und sollten nur da eingesetzt

werden, wo tatsächlich ein Nutzen für das Geschäft der Linie entsteht und nicht nur Controllingbedürfnisse der Konzernzentrale befriedigt werden. Sonst profitiert in letzter Instanz auch der Konzern nicht. Wir werden uns dieser Thematik in Kapitel 11.1 noch vertiefter annehmen.

Drittens ist die HC-Strategieentwicklung neu zu definieren. Diese ist nun wirklich nicht ein Alltagsgeschäft, das die ganze Population von Business Partnern betreiben muss (was sie ja in der Praxis auch nicht tun). Strategieentwicklung ist ein periodisches Geschäft des HR-Leiters eines Unternehmens oder einer großen Business Unit und nicht mehr. Mit diesen Überlegungen lässt sich nun ein neues Leistungserbringungsmodell skizzieren.

9.7.3 Das Profil eines integrierten HR-Leistungserbringungsmodells für die Zukunft

Das hier vorgeschlagene HR-Leistungserbringungsmodell geht von der ursprünglichen Vorstellung von *Ulrich* (1996) aus, dass die Rolle des Business Partners von der HR-Funktion als Ganzes gespielt werden muss und nicht von einer speziellen Funktion. Dabei soll die Linie durchaus, wie heute üblich, einen definierten Ansprechpartner haben. Die Idee des Account-Managers, die schon seit längerer Zeit immer wieder diskutiert wurde, soll sogar verstärkt betont werden. Das Modell ändert auch nichts Grundlegendes an der Idee des Shared Services Center und des Center of Expertise. Hingegen beinhaltet es eine völlig neue Konzeption der Schnittstellen zwischen den beiden Centers und den Kunden.

Diese Schnittstelle soll vom Business Partner als eine Art Account-Manager wahrgenommen werden, dessen Profil vom bisherigen Business Partner in wichtigen Aspekten abweicht. Als Account-Manager soll er einerseits die Transaktionen zwischen Linie und Shared Services Center sicherstellen (nicht persönlich, sondern durch eine Assistenz) und zweitens dafür sorgen, dass die Unterstützung des Kunden für alle HC-Management-Probleme funktioniert. Hierzu kann er für die jeweiligen Probleme die entsprechenden Spezialisten aus dem Center of Expertise anbieten und allenfalls zu einem Projektteam für die Zeit der Problemlösung zusammenführen. Er ist für die umfassende Problemlösung als Projektleiter zuständig, muss aber nicht in jedem Fall alles Know-how selber besitzen (siehe Abb. 60).

Eine bedeutende Änderung gegenüber den heutigen Modellen besteht darin, dass die Kundendefinition eine andere ist: es sind nicht mehr einzelne Führungskräfte auf einer bestimmten Hierarchiestufe, sondern Geschäftseinheiten als Ganzes. Selbstverständlich wird der Leiter der Geschäftseinheit als Käufer der und Entscheider über die HR-Leistungen der wichtigste Ansprechpartner des Business Partners sein. Aber grundsätzlich ist dieser, zusammen mit seiner Assistenz, für die gesamte Geschäftseinheit zuständig. Damit wird er zwar wieder mehr Kontakte haben und breiter kommunizieren müssen, aber er braucht dafür weniger Fach-Know-how, da er dieses ja jederzeit aus dem Center of Expertise beziehen kann.

Die Business Partner selbst sind Fachspezialisten aus einem Gebiet des Center of Expertise und sollten in ihrer bisherigen Laufbahn auch dessen Mitglied gewesen sein. Nur so kann verhindert werden, dass er letztlich zum verzichtbaren Durchlauferhitzer wird. Sicher werden für die Aufgabe Personen ausgewählt, die sich durch möglichst breite HR-Kompetenzen ausweisen und eine große Erfahrung in der Lösung von Problemen des Linienmanagements haben. Idealerweise hat der Business Partner selbst Linienmanagementenerfahrung, in jedem Fall muss er aber eine hohe Prozessberatungskompetenz besitzen und in der Lage sein, das Geschäft seines Kunden zu verstehen und effektive HC-Strategien zu entwickeln. In mittleren Unternehmen und kleineren Großunternehmen wird diese Person der Personalleiter sein. Bis dahin unterscheidet er sich vielleicht nicht groß vom bisherigen HR-Business Partner. Was er aber nicht auch noch sein muss, ist Change Agent, Performance Manager, Entwicklungs- und Organisationsspezialist. Hierfür kann er nötigenfalls Experten aus dem Center of Expertise beziehen.

Mit diesem Leistungserbringungsmodell kann der heutigen Überforderung der Business Partner bezüglich der geforderten Fachkenntnisse entgegengetreten werden, da diese nicht die gesamte Palette an Fähigkeiten benötigen, sondern Experten ad hoc in ihr Serviceteam aufnehmen können. Gleichzeitig ermöglicht das Modell den Spezialisten im Center of Expertise an Beratungsaufträgen teilzunehmen und damit Erfahrungen an der Front zu sammeln, die wiederum in die Entwicklung der HC-Systeme einfließen werden. Zudem wird in diesem System sichergestellt, dass sich die Linie nicht mit Transactionals beschäftigen muss, da der Account-Manager (AM) über Assistenzressourcen verfügt, welche diese Aufgaben übernehmen. Hierzu gehören auch Rekrutierungsaufträge auf tieferen Hierarchiestufen.

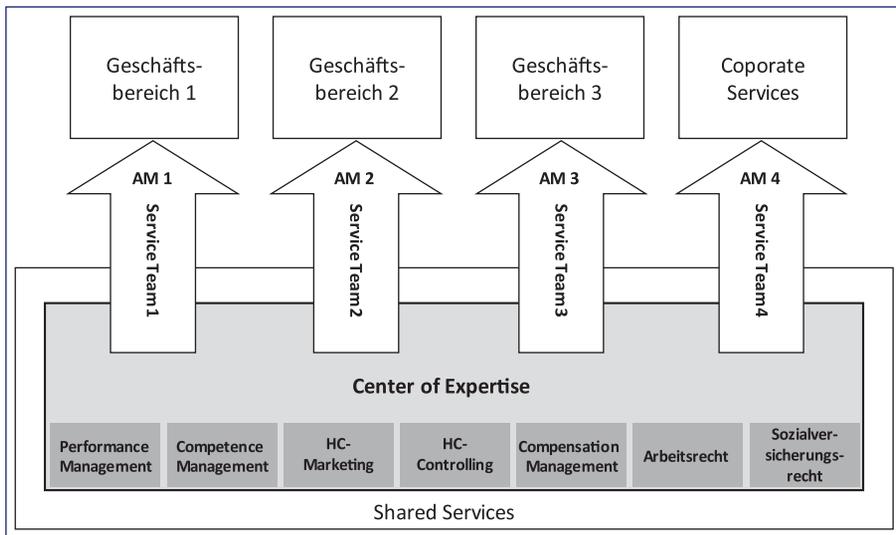


Abb. 60: Integriertes HR-Servicemodell

Und zuletzt wirkt das Modell der Taylorisierung der HR-Aufgaben für Mitarbeiter der HC-Services und in den Centers of Expertise entgegen, indem es wieder ein größeres Spektrum an Aufgaben zusammenfasst. Damit ermöglicht es auch wieder, Karrieren innerhalb der HR-Funktion anzubieten. So ist es möglich, aus einer Funktion im Shared Services Center in die Assistenzfunktion beim Business Partner zu wechseln, wo die IT- und Prozesskenntnisse im administrativen Bereich genutzt werden können und gleichzeitig Kompetenzen im Bereich der HR-Systemnutzung, in der Rekrutierung und allenfalls sogar in einfacher Beratung gewonnen werden können. Mit diesen Kompetenzen ist dann auch ein Wechsel in ein Expertengebiet denkbar, wo jemand sich durch seine Mitarbeit vertiefte Spezialistenkenntnisse in einem HC-System aneignen kann. Auf höherer Ausbildungsstufe sind Karrieren von Fachspezialisten in einzelnen HC-Systemen horizontal zu anderen HC-Systemen sowie vertikal zu Fachexperten und Leitern von HC-Systemspezialisten und auf höchster Stufe von der Leitung der HC-Systementwicklung zum Business Partner möglich.

Zweifellos werden mit dem Modell gewisse Skaleneffekte im Bereich der HC-Services wieder vernichtet. Diesem kleinen Nachteil stehen aber weit größere Vorteile auf der Seite des Serviceumfangs und der dem Kunden angebotenen HR-Kompetenz entgegen. Durch die tiefere Involvierung in die Kundenorganisation wird auch die Gewinnung von Geschäftskenntnissen erleichtert, sodass der Kunde sowohl von einem massiv besseren Service und von kompetenteren Lösungen profitiert, allenfalls zu einem leicht erhöhten Preis.

In den folgenden Kapitel wenden wir uns nun den einzelnen Leistungsbereichen des HR-Geschäfts zu sofern es sich um Enabler-Rollen handelt. Der Leistungsbereich der HC-Services als Support-Funktion wird demgegenüber nicht in einem eigenen Kapitel diskutiert, da dessen Nutzen keinen unmittelbaren Bezug zur Unternehmensstrategie hat.