

Human Capital strategisch einsetzen

Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis.

Bearbeitet von
Prof. Dr. Peter Meyer-Ferreira

1. Auflage 2012. Buch. 280 S. Hardcover
ISBN 978 3 472 07710 7

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.

3 Leistungsbereiche, Aufgaben und Rollen der HC-Funktion

3.1 Support-Funktion HRM – Enabler-Funktion HCM

Wie wir im vorangehenden Kapitel 2 gesehen haben, ist das klassische Personalmanagement als vorwiegend administrative Dienstleistungsfunktion zur Entlastung des Linienmanagements entstanden. In den letzten Jahrzehnten hat es versucht, zusätzlich eine Reihe wichtigerer Aufgaben zu übernehmen und damit einen maßgeblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Dabei hat sich das Personalmanagement zum HR-Management gewandelt: Als strategischer Partner der Geschäftsleitungen versuchte es, sein gesamtes Leistungsspektrum auf die jeweilige Unternehmensstrategie auszurichten. Hierzu wurde aus der Unternehmensstrategie eine HR-Strategie abgeleitet, in der die Ausrichtung und Ausgestaltung der HR-Leistungen definiert wurden. Bis dahin macht es Sinn, vom HRM als einer Support-Funktion zu sprechen. Sie liefert Services und hilft dabei dem Linienmanagement, sie unterstützt die Geschäftsleitung bei der Umsetzung ihrer Strategie, sie ermöglicht aber noch kaum etwas, was ohne sie unmöglich wäre.

Wir haben auch angedeutet und werden im Kapitel 6 noch zeigen, dass diese strategische Ausrichtung der HR-Leistungen aber noch nicht das Ende der Möglichkeiten der HR-Funktion darstellt. Als strategisches Human Capital Management kann sie als Teil der Unternehmensführung wirken, indem sie, neben ihrer (meist operativen) Support-Funktion, eine Enabler-Funktion für die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens ausübt. Diese Enabler-Funktion gewinnt sie, indem sie mit ihrer Human Capital-Strategie einen entscheidenden Beitrag zur Ausrichtung des Unternehmens auf den Wettbewerb in *drei Handlungsfeldern* leistet: in der Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, im Management seiner Kompetenzen (Competence Management) und im Management seiner Leistung und Arbeitskosten (Performance Management). Indem die HC-Funktion mitverantwortlich für die Positionierung des Unternehmens wird, bekommt sie eine eigenständige Unternehmensführungsaufgabe und wird bezüglich dieser zum Enabler für das Unternehmen.

Damit nun eine Human Capital-Strategie erfolgreich in die Unternehmenspraxis umgesetzt werden kann, muss sie einerseits auf einer *korrekten Analyse* basieren und von *folgerichtigen Human Capital-Systemen* unterstützt werden. Die erfolgreiche Implementierung basiert aber auch auf einer Erfolg versprechenden *Positionierung und einer professionellen Vermarktung der Human Capital-Funktion* gegenüber der Unternehmensleitung und dem Linienmanagement. Erst diese Positionierung und Vermarktung ermöglicht es, der Human Capital-Funktion jene Glaubwürdigkeit zu geben, die es ihr erlaubt, mehr zu sein und zu erreichen als eine – allenfalls strategisch ausgerichtete – Service- oder Support-Funktion. Es sei aber schon hier eine Warnung ausgesprochen: Allein die Orga-

nisation, die Positionierung (meist verstanden als Vertretung in der Geschäftsleitung) oder die interne Vermarktung hilft nichts, wenn die Fähigkeiten und Geschäftskennnisse der HC-SpezialistInnen ungenügend sind. Denn in diesem Fall wird es kaum gelingen, HC-Leistungen zu liefern, die den intendierten oder versprochenen Nutzen liefern.

3.2 Leistungsbereiche und Handlungsfelder des HCM

Es wäre ein großes Missverständnis, würde man glauben, die klassischen Aufgaben des alten Personalmanagements seien im Verständnis des Human Capital Management verabschiedet worden. Ganz im Gegenteil – sie bilden weiterhin eine wichtige Basis im Aufgabenmix auch des Human Capital Management. Nur müssen sie natürlich ins Geschäftsmodell des Human Capital Management integriert sein, können aber personell und von der Prozessgestaltung her von dessen strategischen Aufgaben getrennt werden. Einige Schweizer Großunternehmen haben diese Trennung in den letzten Jahren sehr weit getrieben (vgl. Kap. 4).

Das heutige Aufgabenspektrum der Human Capital-Funktion umfasst damit sowohl Support- als auch Enabler-Leistungen und lässt sich in *vier zentrale Leistungsbereiche* einordnen, die grundsätzlich Leistungen in allen drei Handlungsfeldern des Human Capital Management erbringen:

Nach wie vor sind die *HC-Services* als Abwicklung von HC-Transaktionen (Rekrutierung, Personaldatenpflege, Versicherung, Payroll, Personalausritte etc.) *ein wichtiger Leistungsbereich*. Ziel ist die Entlastung des gesamten Linienmanagements von Nichtkernaufgaben, die Qualitätsverbesserung durch Lerneffekte und die Kostensenkung durch Skaleneffekte. HC-Services sind und bleiben deshalb eine klassische Support-Funktion. Allerdings sind ihre Ziele auch, und unter Umständen sogar besser, durch Angebote zu erreichen, die von außerhalb des Unternehmens kommen. Diese Serviceleistungen kann das Linienmanagement also nicht nur vom unternehmensinternen HCM, sondern auch von spezialisierten externen Anbietern beziehen, und der Sourcing-Entscheid basiert im Wesentlichen auf reinen Kosten-Nutzen-Überlegungen.

Neben der Support-Funktion der HC-Services sollte das Human Capital Management in der Lage sein, ihre anderen Leistungen im Sinne einer Enabler-Funktion zu erbringen, d. h. einen genuine Beitrag zur Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb zu leisten.

Handlungsfelder / Leistungsbereiche	HC-Marketing	Competence Management	Performance Management
HC-Services	Rekrutierung, Pflege des Employee Relationship Management (ERM), Payroll	Führung von standardisierten Entwicklungsprozessen, Ausbildungsadministration, Auswertung und Aufbereitung von Informationen über Maßnahmen der Mitarbeiter- und Managemententwicklung	Führung von standardisierten Performance Management-Prozessen, Auswertung und Aufbereitung von Informationen über die Ergebnisse der Performance-Evaluation, Handling der Bonus-systeme
Unternehmens- und Strategieentwicklung, System-spezifikation	Monitoring und Analyse des Arbeitsmarktes, Arbeitsmarktpositionierung des Angebots gegenüber dem Arbeitsmarkt, Spezifikation der Marketinginstrumente, des Employer Brands und des ERM	Monitoring und Analyse der Unternehmenskompetenzen, Spezifikation der Competence Management-Systeme (Wissensmanagement, Talent Management, Personalentwicklung, Management Development, Ausbildung)	Monitoring und Analyse der Geschäftsprozesse und Leistungstreiber, Spezifikation der Performance Management-Systeme
Systementwicklung und -implementierung	Entwicklung des HC-Marketingkonzepts, Gestaltung des Employer Brands, des Marktauftritts und des ERM	Entwicklung und Implementierung der Kompetenzmanagementsysteme, Second Level Support für die HC-Beratung	Entwicklung und Implementierung der Performance Management-Systeme, Second Level Support für die HC-Beratung
HC-Beratung	Beratung bei der Marktsegmentierung, der Erstellung der Suchprofile und der MA-Beziehungspflege	Beratung bei der Kompetenzentwicklung ihrer Geschäftsbereiche und bei der individuellen Entwicklung der Mitarbeiter	Beratung bei der Ausgestaltung der leistungsrelevanten Faktoren ihrer Geschäftsbereiche

Tab. 1: Leistungsbereiche und Handlungsfelder des HCM

Der *zweite wichtige Leistungsbereich* in unserem Verständnis des Human Capital Management besteht deshalb in der *Mitentwicklung der Unternehmensstrategie*, bzw. in der *Entwicklung der HC-Strategie* als einem Teil der Unternehmensstrategie und in der daraus abgeleiteten *Spezifikation der HC-Systeme*. Ziel dieser Aufgabe ist die Entwicklung und optimale Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt und die Steuerung des Kompetenzaufbaus und des Kompetenzeinsatzes zur Erzielung einer optimalen Performance und damit – indirekt – einer optimalen Wettbewerbsposition auf den entscheidenden Märkten. Mit dieser Leistung übernimmt das Human Capital Management direkte Verantwortung in der Unternehmensführung.

Die *Entwicklung, Implementierung und der Support der HC-Systeme* ist der *dritte, wichtige Leistungsbereich* des Human Capital Management. Beispiele solcher Systeme sind das HC-Marketing, das Entlohnungssystem, die Kompetenzent-

wicklung, die Ausbildung, das Management Development, das Performance Management etc. Die Leistungen in diesem Bereich werden im Auftrag der Geschäftsleitung erbracht, nicht zu deren zeitlichen Entlastung, sondern um mit einem speziellen Know-how, das normalerweise in der Geschäftsleitung nicht vorhanden ist, die Unternehmens- und HC-Strategieumsetzung zu unterstützen. Solche Systeme können zwar auf lange Sicht unter Umständen wiederum zu Zeitersparnissen im Linienmanagement führen, das ist aber nicht ihr eigentlicher Zweck. Dieser liegt in einer erfolgreicherer Umsetzung der Unternehmensstrategie (und damit in einem verbesserten Output) des gesamten Unternehmens. Hierzu schaffen die Systeme die Voraussetzungen in der Gestaltung der Arbeitsmarktattraktivität des Unternehmens, der Kompetenzen oder der Leistung auf der Unternehmensebene und auf der Ebene der einzelnen Organisationsmitglieder.

Der *vierte Leistungsbereich* besteht in der *Beratung und Unterstützung* der Geschäftsbereiche in der HC-Strategieimplementierung bzw. in der Erfüllung ihrer operativen Aufgaben. Zudem umfasst sie den *First Level Support* bei der Implementierung und Nutzung der HC-Systeme. Ziel dieser Leistungen ist die optimale Umsetzung der Unternehmens- und HC-Strategie durch die Geschäftsbereiche und Spezialfunktionen.

3.3 Rollen und Aufgaben im Human Capital Management

Den vier Leistungsbereichen lassen sich nun verschiedene HC-Rollen (vgl. Abb. 7) zuordnen, welche jeweils zur Aufgabe haben, die Leistungen eines Leistungsbereichs (oder bei den HC-Systemen eines Teils davon) zu erbringen. Diese Rollen beinhalten ein typisches Aufgabenset und eine Reihe von Handlungsmustern und -sequenzen, um diese Aufgaben zu bewältigen. Sie können von HC-Spezialisten vollständig oder teilweise übernommen werden. Wie einzelne Rollen in der Praxis gespielt werden, d. h. in welcher Beziehung zu anderen Rollen sie stehen, ist dabei unerheblich.

Die Organisation der Rollen ist von verschiedenen Faktoren abhängig, allen voran natürlich von der Größe des jeweiligen Unternehmens. So kann in einem kleinen Unternehmen die Rolle des HC-Beratungsspezialisten (Leistungsbereich HC-Beratung) von einer Person gespielt werden, die daneben noch HC-Systeme entwickelt oder als strategischer Partner wirkt. In einem Großunternehmen wird dieselbe Rolle von verschiedenen Mitarbeitern parallel gespielt oder ist zwischen verschiedenen Personen aufgeteilt, die je eine Teilrolle ausüben. Neben der Unternehmensgröße hat auch die Organisation der HC-Funktion einen Einfluss.

In den letzten Jahren hat vielfach die neue Funktion des HC-Business Partners die Rolle des HC-Beratungsspezialisten gespielt. In anderen Unternehmen ist der HC-Business Partner umfassender definiert und beinhaltet neben der Rolle des HC-Beratungsspezialisten auch Teile anderer Rollen, etwa aus dem Leis-

tungsbereich der HC-Services oder der HC-Systeme. Rollen sind dabei von Funktionen zu unterscheiden. Die Funktion des Business Partners in verschiedenen Unternehmen kann durchaus unterschiedlich definiert sein. Insofern er aber, teilweise oder insgesamt, ausschließlich oder in Kombination mit anderen Rollen, den Leistungsbereich der HC-Beratung bearbeitet, übt er (auch) die Rolle des HC-Beratungsspezialisten aus.

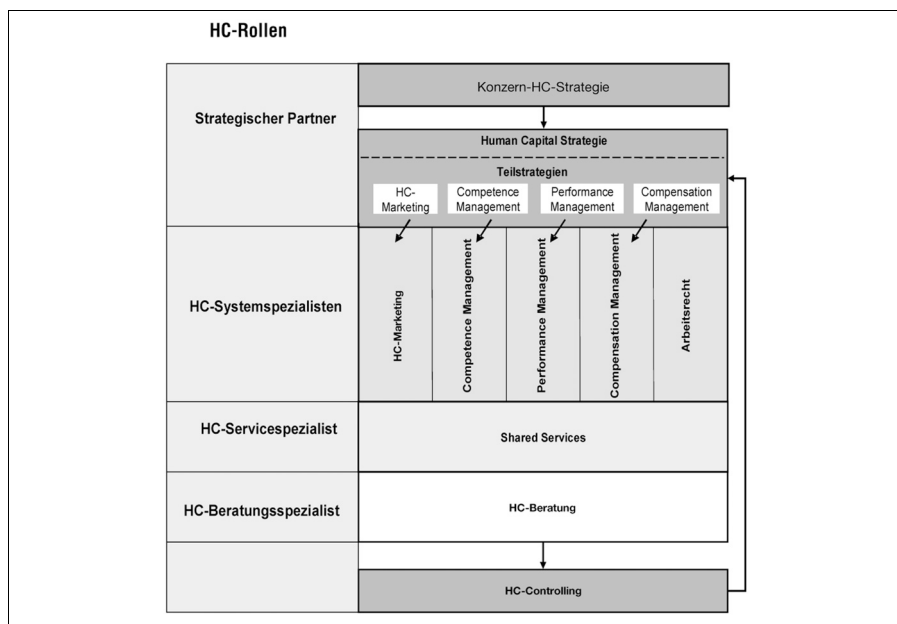


Abb. 7: Die Rollen im Human Capital Management

Im Folgenden geben wir einen vollständigen Überblick über die verschiedenen Rollen:

Dem Leistungsbereich der HC-Services entspricht die *Rolle des HC-Servicespezialisten*. Die HC-Serviceleistungen werden heute immer häufiger durch die Shared Services erbracht und sind weitgehend systemgestützt. So klar die HC-Services als Leistungsbereich definiert werden können, so vielseitig und vielschichtig ist aber die Rolle, die diesen Leistungsbereich bearbeitet. Einzelne Leistungen wurden seit Anbeginn des Personalmanagements durch die Personaladministration erbracht. Andere Leistungen, insbesondere jene der Rekrutierung, waren aber bis vor wenigen Jahren meist von denselben Personen erbracht worden, die auch die HC-Beratungsspezialisten-Rolle spielten. Selbst heute werden vielfach HC-Beratungsspezialisten-Rolle und Serviceleistungen noch in ein und derselben Funktion wahrgenommen.

Dem *Leistungsbereich HC-Strategieentwicklung* entspricht die *Rolle des strategischen Partners*. In Großkonzernen, wo einzelne Geschäftsbereiche ihre eigenen Strategien entwickeln und verfolgen, kann ein strategischer Partner auch einen

Geschäftsbereich zum Kunden haben. Dabei werden in der Praxis oftmals die Rolle des HC-Beratungsspezialisten und jene des strategischen Partners von einer einzigen Person gespielt. Aber auch wenn eine Funktion, meist unter der Bezeichnung Business Partner, für beide Rollen verantwortlich ist, hat sie zwei klar unterscheidbare Aufgabensets: In der Rolle des strategischen Partners hat sie eine Unternehmens- oder Geschäftsbereichsführungsaufgabe, die Strategien mitentwickelt, in der Rolle des HC-Beratungsspezialisten eine strategieumsetzende Beraterrolle.

Dem *Leistungsbereich HC-Systementwicklung und -implementierung* entsprechen die *Rollen der HC-Systemspezialisten*. Diese haben grundsätzlich die gleichen Aufgaben, nämlich HC-Systeme zu entwickeln, implementieren und unterstützen. Doch die verschiedenen HC-Systeme stellen unterschiedliche Produkte dar und erfordern jeweils unterschiedliche Kompetenzen, weshalb sie sich auch kaum je in einer Person vereint erfolgreich bearbeiten lassen. Wir unterscheiden entsprechend der in der Praxis vorfindbaren Systeme zwischen einer Rolle des HC-Marketing-Spezialisten, eines Performance Management-Spezialisten, eines Competence Management-Spezialisten, eines Compensation-Spezialisten und eines HC-Controlling-Spezialisten. Grundsätzlich könnten noch einige wenige weitere Rollen abgegrenzt (oder einzelne Rollen noch weiter unterteilt) werden, doch ist dies aus praktischen Gründen kaum von Bedeutung.

Dem *Leistungsbereich HC-Beratung* entspricht die *Rolle des HC-Beratungsspezialisten*.⁶ Kunden dieser Rolle sind normalerweise Geschäftsbereiche, allenfalls auch die Geschäftsleitung. Das Aufgabenset umfasst die Beratung von Linienmanagement und Mitarbeitern in der Umsetzung der Unternehmens- und HC-Strategie dort, wo spezielles HC-Know-how notwendig ist. In der Praxis werden dieser Rolle neben der operativen Unterstützung oft auch strategische Aufgaben unterstellt. Aus unserer Sicht ist diese Unterscheidung aber nicht sinnvoll. Zwar wird sich die Arbeit des HC-Beratungsspezialisten an den strategischen Zielen orientieren und in der Beratung deren Realisierung unterstützen, er ist aber kein strategischer Partner in unserem Sinne oder im Sinne von Dave Ulrich als Namensgeber.

Während also die Rolle des strategischen Partners auf Strategiebildung ausgerichtet ist, wirken die Rollen der HC-Systemspezialisten strategieumsetzend, indem sie HC-Systeme zur Verfügung stellen, die der Strategieumsetzung dienen (sollten). Die Rolle des HC-Beratungsspezialisten unterstützt das Linienmanagement und die Mitarbeiter in der Nutzung der HC-Systeme und in der Strategieumsetzung.

⁶ Die Funktionen, welche in den Unternehmen diese Rolle (manchmal in Verbindung mit anderen Rollen) wahrnehmen, werden sehr unterschiedlich benannt: HR-Consultant, HR-Business Partner, HR-Berater, Personalverantwortliche etc.