

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.

Teil II: Leistungsbereiche des Human Capital Management

Worum geht es im zweiten Teil?

Nachdem wir im ersten Teil ein HCM-Verständnis entwickelt und dargestellt haben, über welche Überlegungen ein HC-Geschäftsmodell definiert werden kann, geht es in diesem Teil darum zu zeigen, wie die verschiedenen Leistungsbereiche des Human Capital Management gestaltet werden können. Wir werden uns dabei auf diejenigen drei Leistungsbereiche beschränken, welche wir in Kapitel 3.1 als Enabler-Funktionen bezeichnet haben. Durch diese kann die HC-Funktion eine strategieunterstützende Funktion wahrnehmen, und in diesen Funktionen sind die Optimierungschancen am größten. Demgegenüber geht es der Supportfunktion HC-Services im Wesentlichen um die Verminderung von Transaktionskosten. Abgesehen davon, dass damit kaum Wettbewerbsvorteile gewonnen werden können, sind die HC-Services jener Bereich, in dem die HC-Funktion ihren höchsten Stand der Professionalität erreicht hat. Wir verzichten deshalb auf eine Auseinandersetzung mit dem Leistungsbereich HC-Services, zumal die Literatur in den letzten Jahren hierzu einige Werke hervorgebracht hat, die den aktuellen Stand der Diskussion darstellen (vgl. hierzu etwa *Dressler 2007*).

Im Kapitel 6 beschäftigen wir uns mit dem Leistungsbereich der Strategieentwicklung (und damit der Rolle des strategischen Partners), im Kapitel 7 mit dem Leistungsbereich der Systementwicklung und -implementierung (heute vielfach im Competence Center zusammengefasst) und im Kapitel 8 mit dem Leistungsbereich der HC-Beratung (vielfach identisch mit dem Business Partner). Abschließend behandelt Kapitel 9 das Controlling der jeweiligen Leistungsbereiche sowie der HC-Funktion.

Für die drei Leistungsbereiche wird gezeigt, wie sich ihre Beiträge auf die drei strategischen Handlungsfelder des HCM beziehen, welche Prozesse und Instrumente dabei genutzt werden können und welche Qualitätskriterien eine entscheidende Rolle spielen. Ebenfalls dargestellt wird, wie die Resultate der HC-Strategieentwicklung die anderen Leistungsbereiche jeweils beeinflussen bzw. wie diese umgekehrt auf die HC-Strategie Bezug nehmen können und müssen.

Naturgemäß wird die HC-Systemgestaltung etwas genauer dargestellt, da sich dieser Leistungsbereich am stärksten spezialisiert und entlang der HC-Handlungsfelder differenziert hat. Wir werden deshalb Prozesse, Instrumente und Qualitätskriterien der einzelnen HC-Systementwicklungsrollen entlang der einzelnen HC-Handlungsfelder je einzeln vorstellen.

Dabei werden wir, wie überall in der Betriebswirtschaft, auch hier mit Modellen arbeiten. Modelle stellen sicher, dass Prozesse in einer logischen Abfolge stehen und dass sämtliche für eine Theorie wesentlichen Aspekte der Realität, die durch das Modell abgebildet wird, berücksichtigt werden. Modelle bergen allerdings auch die Gefahr einer blinden »mühlenhaften« Betriebsamkeit: das Modell wird dann, eine scheinbar bequeme Sicherheit bietend, nur noch mechanisch auf die eigene Situation übertragen. Wir werden deshalb versuchen, den Modellen jeweils Handlungsanweisungen zur Seite zu stellen, die es ermöglichen, die konkrete Situation des eigenen Unternehmens gebührend zu berücksichtigen. Wir tun dies ausführlich für jeden Leistungsbereich gesondert, d. h. wir zeigen, über welche Schritte eine HC-Strategie entwickelt wird, über welchen Prozess HC-Systeme entwickelt und implementiert werden und wie ein HC-Beratungsprozess systematisch geplant und abgewickelt werden kann.

6 Leistungsbereich HC-Strategieentwicklung

Dieser Leistungsbereich lässt sich in Anlehnung an *Ulrich* (1996) der Rolle des strategischen Partners zuordnen. In den meisten Unternehmen ist diese integriert in die Funktion des HC-Leiters. In den allergrößten Unternehmen wird die Rolle teilweise auch von einer speziellen Abteilung wahrgenommen. Zudem ist es möglich, dass in Konzernen Strategien auf verschiedenen Hierarchiestufen entwickelt werden, eine Konzernstrategie an der Spitze und einzelne Geschäftsstrategien auf Stufe Geschäftseinheiten. In diesen Fällen wird es normalerweise Sinn machen, auch die HC-Strategien auf diesen Stufen anzusiedeln. Die Konzern-HC-Strategie wird dann, wie die Konzernstrategie auch, lediglich die grobe Richtung festlegen: So wie die Konzernstrategie normalerweise Positionierung am Absatzmarkt und die Organisation der Geschäftseinheiten definiert, wird die Konzern-HC-Strategie die Positionierung im Arbeitsmarkt und die Organisation der HC-Leistungsbereiche regeln.

Wir werden uns in diesem Kapitel aber nicht mit der Konzernstufe beschäftigen, sondern uns auf die HC-Strategien von relativ homogenen Unternehmen oder Geschäftseinheiten konzentrieren. Denn erst für diese lassen sich viele strategische Fragen überhaupt konkret beantworten. Detaillierte Strategieentwicklung, wie sie von der HC-Funktion erwartet wird, ist deshalb eigentlich nur auf dieser Stufe möglich. Wir werden im Folgenden zeigen, in welchem strategischen Umfeld sich die strategischen Partner befinden und wie die strategische Analyse und die HC-Strategieentwicklung aufgebaut werden muss, um zu guten Resultaten in diesem Umfeld zu gelangen.

6.1 Ausgangslage für ein ganzheitliches Verständnis

6.1.1 HC-Strategien in Theorie und Praxis

Wir haben im Kapitel 2.3 festgestellt, dass zwischen dem Anspruch der HC-Funktion an ihre strategische Bedeutung und der Wirklichkeit noch vielfach eine Lücke klafft. Davon abgesehen sieht sich das strategische Human Capital Management aber auch mit anderen Herausforderungen der Unternehmensführung konfrontiert. Um die Anforderungen an das strategische HCM, an seine Prozesse, Instrumente und Qualitätskriterien genau zu bestimmen, ist es deshalb hilfreich, damit zu beginnen, dass wir die heutigen Realitäten der strategischen Unternehmensführung etwas genauer unter die Lupe nehmen.

Hierzu müssen wir nochmals auf *Pfeffer* (Kapitel 2.3) zurückkommen, der ja eigentlich gezeigt hat, worauf sich ein strategisches HCM stützen könnte. Es lässt sich nämlich feststellen, dass die Befunde von *Pfeffer* keineswegs die typische Basis heutiger strategischer Planung und Entscheide bilden. So sehr dies die HC-

Strategieentwicklung vereinfachen würde, ein strategisches HCM kann sich offenbar nur bedingt auf diese stützen.

Pfeffer selbst stellt fest (und nennt die Gründe dafür), dass strategische Entschiede, wider besseren Wissens, von den Unternehmensleitungen auf ganz anderen als den von ihm genannten Grundlagen gefällt wurden und werden. Es braucht keine vertieften Kenntnisse, um zu erkennen, dass das, was seit Mitte der Neunzigerjahre auf unternehmensstrategischer Ebene abgelaufen ist, tatsächlich kaum als Umsetzung eines strategischen Human Capital Management beschrieben werden kann, sondern anderen Gesichtspunkten folgte.

1. Die Größe der Unternehmen als eine wichtige Zielgröße

Was in den vergangenen Jahren unter dem Titel Mergers und Acquisitions an Aktivitäten entfaltet wurde, hatte in den meisten Fällen eine Stärkung des Unternehmens entweder durch Vergrößerung des Marktanteils, des Leistungsangebots oder des Know-hows zum Ziel. Dass dabei gleichzeitig eine Konzentration auf das jeweilige Kerngeschäft stattfand, in dessen Zug dann auch wieder unpassende Unternehmensteile abgestoßen wurden, tut nichts zur Sache. Denn innerhalb dieses Kerngeschäfts wurde und wird Größe angestrebt – und dies trotz der relativ kleinen Erfolgchance, die über solche Mergers berichtet werden.

Selbstverständlich geht es den Unternehmen dabei nicht einfach um die schiere Größe. Ihr Ziel ist es, ihre Rentabilität zu verbessern, wobei die Unternehmensgröße eben tatsächlich die Chancen verbessert, mindestens in jenen Fällen, in denen die Größe organisch entstanden ist. Dies hat seinen Grund einerseits in der stärkeren Marktposition der großen Unternehmen, was sich etwa positiv auf die Preisgestaltung auswirken kann. Andererseits wurde aber auch immer wieder das so genannte Synergienutzungspotenzial ins Feld geführt, was nichts anderes hieß, als dass Aufgaben, die bisher von beiden Unternehmen erfüllt wurden, nach dem Merger nur noch einmal anfielen, was letztlich auf die Möglichkeit zur Einsparung von Arbeitskosten hoffen ließ. Dass sich diese Hoffnungen oft nicht erfüllten, steht dabei auf einem anderen Blatt (vgl. hierzu etwa *Jansen 2001*).

2. Kurzfristige Orientierung am Shareholder Value

Die Erhöhung der Rentabilität, an sich durchaus plausibel, wurde seit den Neunzigerjahren in vielen Unternehmen auch von starken Aktionärsgruppen gefordert, die sich in erster Linie an kurzfristigen Renditen orientierten. Der Grund lag vor allem in der Zunahme der in Aktienfonds investierten Gelder und – mindestens in der Schweiz – dem Anwachsen der Sparkapitalien von Pensionskassen, denen ebenfalls erlaubt wurde, einen beachtlichen Teil Ihrer Gelder in Aktien anzulegen. Da sowohl Aktienfonds- als auch Pensionskassen-Manager an kurzfristigen Zielen gemessen werden, ist es leicht verständlich, dass sie dieselben Maßstäbe auch auf die Unternehmen übertrugen, an denen

sie sich, oftmals in großem Stil, beteiligten und entsprechenden Einfluss ausüben konnten.

Dies hat dazu geführt, dass sich eine große Zahl von Unternehmen gerade nicht so sehr mit der langfristigen Entwicklung ihrer Unternehmen beschäftigt haben, sondern mit der kurz- bis mittelfristigen Steigerung der Ertragskraft (ausgenommen werden können teilweise Unternehmen, deren Aktien sich mehrheitlich im Familienbesitz befinden und deren Shareholder oft eine völlig andere Zielsetzung verfolgen). Die kurzfristige Ertragskraftsteigerung führte aber praktisch immer über Kostensenkungen, da diese nahezu unmittelbar wirksam werden. In vielen Fällen geschah dies über Stellenabbau bis hin zu größeren Entlassungen. Damit geschah also genau das Gegenteil von dem, was Pfeffer als Voraussetzung für einen langfristigen Erfolg des Unternehmens postulierte, nämlich den Mitarbeitern Anstellungssicherheit zu bieten.

Tatsächlich kann für die ganze Periode der Neunzigerjahre und den Beginn des 21. Jahrhunderts gesagt werden, dass sich praktisch alle großen Unternehmen (und auch ein bedeutender Anteil der mittleren) strategisch in erster Linie auf die Steigerung der Ertragskraft durch Kostensenkung und durch die Stärkung der Marktposition (meist mit Hilfe von Akquisitionen oder Zusammenschlüssen) ausrichteten. Die Stärkung der Unternehmensleistung durch einmalige, schwierig zu kopierende Produkte, Dienstleistungen oder ganze Geschäftsmodelle bleibt demgegenüber eher im Hintergrund, auch wenn es einige sehr erfolgreiche Beispiele, wie etwa Dell, gibt.

3. Mehr Kontrolle statt Empowerment

Damit erschöpfen sich die Abweichungen von der »idealen« HR-strategischen Orientierung aber nicht. Auch die Forderung Pfeffers, Managementverantwortung an die ausführenden Ebenen zu delegieren, wurde in den seltensten Fällen befolgt. Am deutlichsten wurde und wird dies bei gravierenden Managementfehlern, wie etwa Anfang der Neunzigerjahre: Mit der Immobilienkrise und der aufkommenden Rezession in der Schweiz wurde deutlich, dass praktisch für alle Banken in ihrem Kreditgeschäft, insbesondere im Hypothekarbereich, teilweise große Wertberichtigungen anstanden. Die Geschäftsleitungen reagierten mit dem Entzug von Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und der Konzentration der Entscheidungsgewalt auf hoher Managementstufe auch bei kleineren Geschäften, obwohl die Fehler von ihnen selbst begangen wurden.

In den vergangenen Jahren fand die Praxis verstärkter Kontrolle eine Fortsetzung im Zusammenhang mit den Unternehmensskandalen aufgrund illegaler Preisabsprachen oder falscher Buchführung. Auch wenn die Fehler mehrheitlich auf höchster oder sehr hoher Stufe gemacht wurden und werden, hat die verstärkte Kontrolle durch die Konzernleitungen und externe Kontrollinstanzen doch zur Folge, dass Kompetenzen vermehrt von der ausführenden Ebene zurückgenommen werden und gleichzeitig die Kontrolle auf dieser Ebene ver-

stärkt wird. Die Geschichte wiederholt sich vom Prinzip her in der Hypothekenkrise ab 2007, wobei, angesichts der Monstrosität der Managementfehler, die Kontrolle vor allem auf den höchsten Hierarchiestufen verschärft wird.

Zusammengefasst muss also gesagt werden, dass das HCM als strategischer Partner einer Situation gegenübersteht, wie sie die theoretische Strategie- und HR/HC-Literatur eigentlich nicht vorsieht. Das macht die Position des strategischen Partners schwierig. Einerseits sollte er ein integrales strategisches HC-Verständnis im Sinne der HR-Literatur entwickeln, andererseits hat er kaum eine Chance, dieses anzuwenden, da letztlich auch die Unternehmens- und Konzernleitungen mehrheitlich andere als die in der Literatur vorgeschlagenen »Strategien« fahren. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen überraschen die ernüchternden Resultate empirischer Untersuchungen zur strategischen Rolle von HC-Verantwortlichen kaum: Diese sind in der Schweiz nur bei etwa der Hälfte der Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten gleichzeitig auch Mitglied der Geschäftsleitung, und bei nur 44% der Unternehmen werden sie von Anfang an in den Strategieprozess miteinbezogen (vgl. u. a. *Hilb/Lombriser* 2000). Ernüchternd sind die Resultate v. a. auch deshalb, weil beide Werte gegenüber früheren Jahren sogar gesunken sind. Was lässt sich angesichts einer solchen widersprüchlichen Situation tun?

Wir wollen im Folgenden zeigen, wie das Human Capital Management die Widersprüche zwischen den theoretischen Anforderungen an seine strategische Rolle und der realen Unternehmensführungspraxis auflösen kann. Dies ermöglicht uns dann, ein konsistentes Verständnis der Aufgabe und der Verfahren des strategischen Human Capital Management zu gewinnen, auf das wir uns in diesem Kapitel stützen können.

6.1.2 Das Unternehmen im Kontext der Wettbewerbssituation

Hierzu macht es Sinn, sich zunächst zu fragen, woher denn nun der Widerspruch zwischen den Vorschlägen der neueren ressourcen- und humankapitalorientierten¹¹ Strategieliteratur und dem Verhalten der Unternehmensverantwortlichen überhaupt herrührt. Vielfach wird auf einen Widerspruch zwischen den Interessen der Unternehmensverantwortlichen und dem Unternehmen hingewiesen (wie das etwa in amüsanter literarischer Form *Peter Noll* schon 1987 äußerst erfolgreich getan hat).

Nach den vorangehenden Ausführungen muss aber festgehalten werden, dass offenbar die Unternehmensleitungen nichts anderes machen, als was die wichtigsten Aktionärsgruppen auch wollen (ausgenommen sind die teilweise exorbitanten Gagen der obersten Führungsstufe, die nicht im Sinne des Aktionariats sind). Die kurzfristige Orientierung liegt nicht per se im Interesse der Manager,

¹¹ Zu der wir in einem weiteren Sinne auch die Arbeiten von *Pfeffer* zählen.

sondern wird von den Aktionären eben vielfach gefordert und von Analysten mit Kaufempfehlungen honoriert. Dass dies für die langfristigen Überlebenschancen des Unternehmens gefährlich werden kann, mag dabei durchaus richtig bleiben. Das heißt, die ressourcen- und humnkapital-orientierte Strategieliteratur hat nicht Unrecht, sie trägt nur den realen Interessen und Machtverhältnissen in und an den Unternehmen zu wenig Rechnung. Und aus dieser Perspektive spielen die Humanressourcen eben eine etwas andere Rolle als ihnen in der Literatur zgedacht ist.

Um dies zu verdeutlichen, müssen wir nun wieder auf die verschiedenen Perspektiven zurückkommen, unter denen Mitarbeiter vom Unternehmen gesehen werden können (vgl. Kapitel 1.2). Wie wir gesehen haben, sind Mitarbeiter immer gleichzeitig Kostenfaktor, Wertschöpfungspotenzial und Anspruchsgruppe. Je nach strategischer Situation des Unternehmens erhalten diese Perspektiven aber ein unterschiedliches Gewicht und in vielen konkreten Situationen können sich einzelne sogar widersprechen, weil sie sich gegenseitig ausschließende Maßnahmen implizieren. Mindestens in diesen Fällen ist man gezwungen zu fragen, welche Perspektive jeweils Priorität hat und welche allenfalls zugunsten einer anderen in den Hintergrund zu treten habe.

Diese Frage lässt sich nicht beantworten, ohne dass man den Blick auf das ganze Unternehmen und auf dessen Position in den relevanten Märkten und in seiner sonstigen Umwelt richtet. Erst in der Analyse und Abwägung dieser Position lässt sich entscheiden, welche der Perspektiven Priorität haben soll und welches Gewicht den anderen zukommt.

Wenn der strategische Partner versteht, wie die Gewichtung der drei Perspektiven im konkreten Fall für das Unternehmen zustande kommt, kann er eine HC-Strategie entwickeln, welche die relevanten Einflussgrößen des Unternehmens berücksichtigt. Diese HC-Strategie wird dann einen Weg definieren, um das Humankapital des Unternehmens richtig einzuschätzen und optimal zu nutzen und nicht einfach einige allgemeingültige Erkenntnisse umsetzen, die aber im konkreten Einzelfall kaum geeignet sind, die Position des Unternehmens zu stärken.

6.2 Strategische Analyse als Basis für eine HC-Strategie

Was muss nun diese Sicht auf das ganze Unternehmen für Informationen liefern, um die Bedeutung der drei Perspektiven der Mitarbeiter zu bestimmen?

Traditionellerweise geht man davon aus, dass die Informationen zur Entwicklung einer HC-Strategie aus der Unternehmensstrategie gewonnen werden können und die *HR-Strategie* deshalb aus dieser abgeleitet werden müsse. Wir werden das Vorgehen in diesem Fall im Kapitel 6.4 kurz vorstellen. An dieser Stelle wird diese Vorstellung aber aus zwei Gründen relativiert. Erstens werden wir zei-