

3. Zehn Schritte zur optimierten Personalabteilung

(Guido Eperjesi)

Früher wurde der HR-Bereich primär als administrativer Supportbereich gesehen, die zugrunde liegende Strategie war vergleichsweise simpel. Dieses traditionelle Bild von HR-Management verändert sich grundlegend – viele HR-Bereiche befinden sich mittlerweile auf dem Weg einer HR-Transformation.

Heute ist den meisten Unternehmen klar, dass die Mitarbeiter *der* Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie sind. Daher benötigt der HR-Bereich eine daraus abgeleitete Strategie, um durch die Bereitstellung entsprechender HR-Services die Wertschöpfung der kritischen Ressource „Mitarbeiter“ signifikant zu steigern.

Natürlich ist die Entwicklung einer klaren und nachvollziehbaren HR-Strategie dabei nur der Anfang. Im Endeffekt hängt die erfolgreiche Erreichung strategischer Zielsetzungen von der effizienten und effektiven Umsetzung der geplanten Maßnahmen ab.

Die folgende Roadmap beschreibt die zehn wichtigsten Schritte, die zur Entwicklung und Umsetzung eines strategischen HR-Managements notwendig sind.

Selbstverständlich muss die konkrete Vorgehensweise auf die spezifische Situation des jeweiligen Unternehmens abgestimmt werden. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass diese Roadmap jeden HR-Bereich dabei unterstützen kann, die strategisch relevanten HR-Services bestmöglich auszuliefern und somit zum Unternehmenserfolg beizutragen.



Abb. 5: Deloitte HR-Roadmap

Klar ist, dass die oben dargelegten zehn Arbeitsschritte – insbesondere was ihre sequentielle Bearbeitung anlangt – eine idealtypische Vorgehensweise darstellen, die wohl kaum jemals in dieser Form realisiert werden kann. Einzelne Arbeitsschritte werden in manchen Unternehmen von geringerer oder größerer Relevanz sein, auch werden gewisse Arbeitsschritte parallel oder auch in umgekehrten Reihenfolgen bearbeitet werden.

Die Herausforderung für HR-Manager liegt somit insbesondere darin, diesen unternehmensspezifisch passenden Prozess der strategischen Neuausrichtung des HR-Managements proaktiv zu gestalten und zu steuern. Ein gehöriges Maß an Pragmatismus ist in diesem Zusammenhang nicht nur „hinzunehmen“, sondern kann vielmehr als eine zur Erreichung von konkreten Fortschritten wesentliche Notwendigkeit angesehen werden. Nichtsdestotrotz stellen die oben angeführten zehn Arbeitsschritte einen sehr guten und international erprobten Best-Practice-Handlungsrahmen für HR-Manager dar, der in zahlreichen Unternehmen bereits maßgeblich dazu beigetragen hat, den Wertbeitrag des HR-Managements teilweise dramatisch zu erhöhen.

3.1. Phase I: „Strategie definieren“

Der erste Schritt in Richtung einer effektiven HR-Strategie ist die Definition von „Wert“ sowie das Verständnis dafür, wie in einem Unternehmen Wertschöpfung entsteht. Dies erfordert tiefe Einsichten in das gesamte Geschäftsumfeld – einschließlich allgemeiner, externer Marktkräfte und Trends – und auch ein klares Verständnis der allgemeinen Unternehmensstrategie. Eine HR-Strategie entwickelt man dabei am effizientesten als einen integralen Bestandteil der gesamten Unternehmensstrategie, wobei die Leitfrage ist, wie HR den Prozess der Wertschöpfung in einem Unternehmen bestmöglich unterstützen kann. Wenn dies nicht zu Beginn einer Weiterentwicklung des HR-Managements erfolgt, neigen einzelne Business Units dazu, eigene HR-Strategien zu entwickeln, was wiederum zu einer Vermehrung der Anstrengungen, potentieller Verunsicherung unter den Führungskräften und Mitarbeitern sowie in Summe deutlich höheren Kosten führt.

3.1.1. Unternehmensstrategie verstehen – Schritt 1

Unterschiedliche Unternehmensstrategien erfordern auch individuelle HR-Strategien. Davon, wie ein Unternehmen für sich selbst entscheidet, sich am Markt zu behaupten – aber auch davon, wie die aktuellen und zukünftigen Stärken und Schwächen des eigenen Talentepools ausgestaltet sind –, wird es hauptsächlich abhängen, welche Arten von Investitionen in das Humankapital und welche Initiativen notwendig sind, um die gewünschten Resultate am Markt auch tatsächlich mit Erfolg zu erreichen. Beispielsweise definiert eine Strategie, die auf Innovation basiert, unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeiter als eine Strategie, die auf herausragendem Kundenservice oder aber niedrigen Preisen basiert. Ebenso erfordert eine organische Wachstumsstrategie vollkommen andere Aktivitäten als eine aggressive Wachstumsstrategie, die auf Mergers & Acquisitions beruht.

Die HR-Strategie eines Unternehmens, genauso wie die allgemeine Unternehmensstrategie, muss dabei auf einem soliden Verständnis von externen Marktkräften und Trends beruhen. In entwickelten Ländern verursachen demografische Trends wie die Pensionierung der Baby Boomers die fortschreitende Überalterung der Bevölkerung sowie ein sinkendes Interesse an Ausbildungen in den Bereichen Naturwissenschaften und Technologie eine chronische Knappheit an wichtigen Fachkräften. Gleichzeitig wird der Pool an Arbeitskräften zunehmend global, getrieben von neuen Lebenswelten à la Web 2.0 und Technologien, die es ermöglichen, auf Fachkräfte zuzugreifen, die vorher nicht erreichbar waren.

Zusätzlich können Aktivitäten, die von Kunden, Mitbewerbern oder Lieferanten gesetzt werden, ebenfalls einen großen Einfluss auf die Anforderungen an die Mitarbeiter eines Unternehmens haben. Beispielsweise werden in der Produktions-, Telekommunikations- sowie auch der Finanzdienstleistungsbranche aus Effizienzgründen zahlreiche operative Tätigkeiten kontinuierlich in Billiglohnländer transferiert. Im Technologiesektor zwingt das Auftauchen von immer neuer hochinnovativer Unternehmen die etablierten Unternehmen, neue Wege zu finden, um Toptalente zu rekrutieren und zu halten.

Wenn eine HR-Strategie adaptiert oder aber neu entwickelt wird, müssen all diese Kräfte und Trends in entsprechender Form mit berücksichtigt werden.

Dazu ist es notwendig, dass die HR-Leitung in gleichberechtigter Art und Weise in das Managementteam integriert ist und regelmäßig an allen Strategieprozessen und -meetings teilnimmt. Aufgrund der immer größer werdenden Bedeutung des Faktors „Mitarbeiter“ geht hier der Trend mehr und mehr in die Richtung, dass HR sogar einer der treibenden Faktoren von Strategieprozessen wird.

Abgesehen von den bereits erwähnten organisatorisch-strukturellen Voraussetzungen ist darüber hinaus wichtig, dass die HR-Leitung über fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse und ein gutes Verständnis der wirtschaftlichen Funktionsweise des jeweiligen Unternehmens verfügt, um innerhalb des Managementteams ein entsprechendes persönliches Standing aufbauen bzw. sicherstellen zu können.

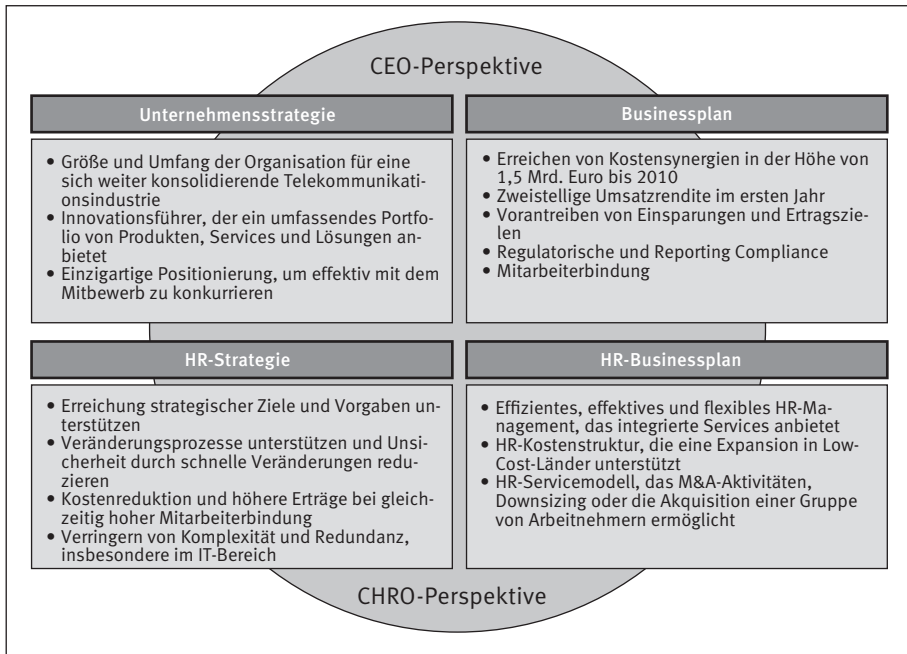


Abb. 6: Unternehmens- und HR-Strategie, internationaler Konzern

3.1.2. HR-Strategie definieren – Schritt 2

Eine effektive HR-Strategie stellt einen nachvollziehbaren und transparenten Plan dar, wie die Wertschöpfung des Unternehmens durch mitarbeiterbezogene Aktivitäten unterstützt wird bzw. welche konkreten Zusammenhänge zwischen der Wertschöpfung des Unternehmens und einzelnen HR-Initiativen bestehen. Sie inkludiert ebenso Richtlinien, denen das Unternehmen folgt, wenn es neue Mitarbeiter rekrutiert oder bestehende Mitarbeiter an das Unternehmen bindet. Diese Richtlinien können viele Themen umfassen, wie z.B., welche Fähigkeiten und Kompetenzen am wichtigsten sind, um zukünftige Ziele zu erreichen, woher Nachwuchskräfte kommen (selber entwickeln oder zukaufen) und wie eine Hochleistungskultur geschaffen und erhalten wird. Letzteres kann ebenso Einblicke in Verhaltensweisen geben, die belohnt werden sollen, den angemessenen Mix von monetären und nicht monetären Anreizen definieren und eventuell auch klären, wie mit Mitarbeitern, die die geforderte Leistung nicht erbringen, umgegangen werden soll.

Natürlich ist es sehr schwierig für ein Unternehmen, in allen HR-Themen gleichermaßen gut zu sein. Der Schlüssel zur Entwicklung einer effektiven Strategie liegt in der Entscheidung, worauf der Fokus gelegt wird und was für eine Zeit lang hintangestellt wird. Eine effektive HR-Strategie definiert also eine überschaubare Menge von Initiativen, die für die Umsetzung der allgemeinen Unternehmensstrategie überproportional wichtig sind. Sie beschreibt ebenso die Produkte und Services, die mit diesen Initiativen zusammenhängen (z.B. Vergütung

und Training), und gibt einen groben Überblick, wie diese konkret von HR umgesetzt werden.

Eine umfassende HR-Strategie beinhaltet auch eine Sicht auf die mitarbeiterbezogenen Risiken des Unternehmens. Diese inkludieren alle Themen von Nachfolgeplanung, insbesondere für Schlüsselkräfte, Mitarbeiterbindung, Bonuszahlungen sowie Regeländerungen bei Steuern und Sozialversicherungen bis hin zu Compliance-Regelungen. Das Bewusstsein für diese Themen kann dem Unternehmen einen Vorteil am Markt beschern, da es seine Risiken effizienter managen kann.

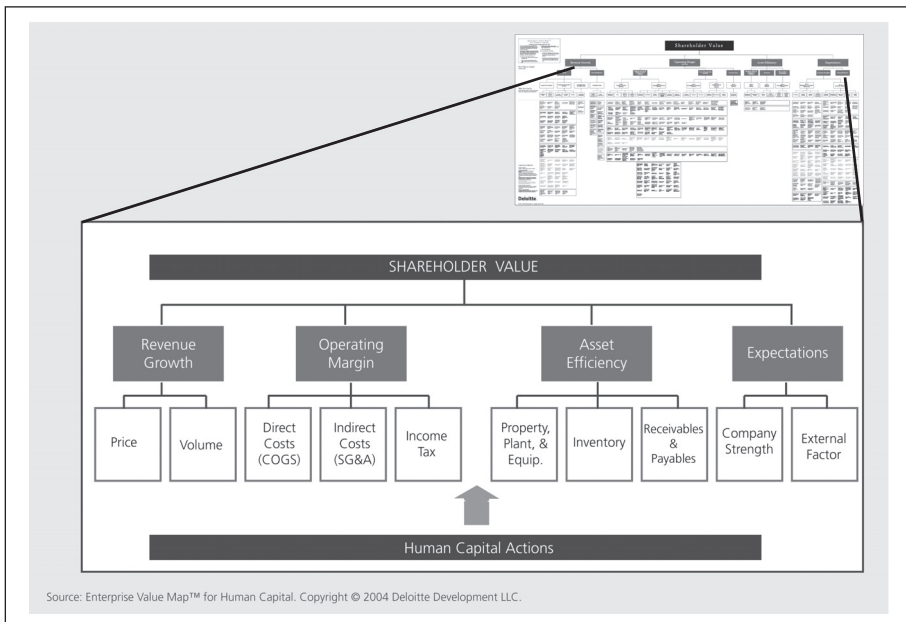


Abb. 7: HR-Strategie definieren

Im Bereich der HR-Strategieentwicklung hat in den vergangenen Jahren ein Paradigmenwechsel stattgefunden. War es früher häufig das Ziel des HR-Bereiches, möglichst in allen personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern, die aus theoretisch-akademischer Sicht das Spielfeld „HR-Management“ definierten, gleichermaßen Initiativen zu setzen (zentralistisch-theoretischer Ansatz), so ist es heute üblich, in einen viel intensiveren Dialog mit den internen und externen Kundengruppen des HR-Bereiches zu treten und deren Bedürfnisse zu erforschen.

Erst aus einer intelligenten Kombination der aus unternehmerischer Sicht bedeutendsten HR-Initiativen sowie der von den wichtigsten Kunden benötigten HR-Initiativen ergibt sich die für das jeweilige Unternehmen passende HR-Strategie (dezentral-praktischer Ansatz). Wie oben bereits dargelegt, ist es in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung, auch externe Einflüsse von außerhalb des Unternehmens im Rahmen der HR-Strategieentwicklung mit zu berücksichtigen.

sichtigen. Um ein Beispiel zu geben: Wenn ein Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt den Ruf hat, vergleichsweise gut zu zahlen, die Qualität der Führungskräfte jedoch als wesentlicher Grund dafür genannt wird, das Unternehmen nach sehr kurzer Zeit wieder zu verlassen, so hat dies massive Implikationen auf die Entwicklung einer HR-Strategie. Deutliche Investitionen in den Bereich der Vergütungsstrukturen scheinen hier wahrscheinlich weit weniger angebracht zu sein als Investitionen im Bereich der Auswahl bzw. der Qualifizierung der Führungskräfte sowie der Positionierung des Unternehmens auf den verschiedenen Arbeitsmärkten.

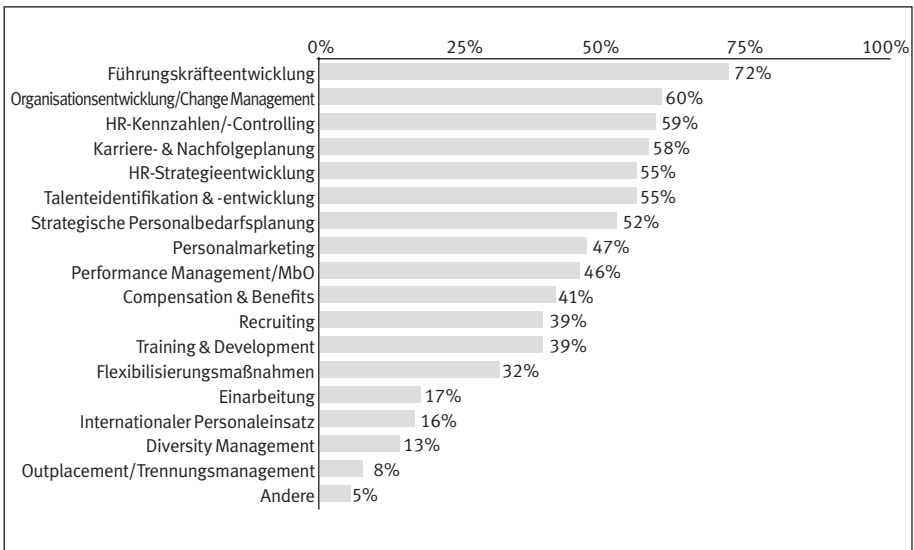


Abb. 8: Inhaltliche HR-Schwerpunktthemen der nächsten drei Jahre, Deloitte Human Capital Benchmark 2009

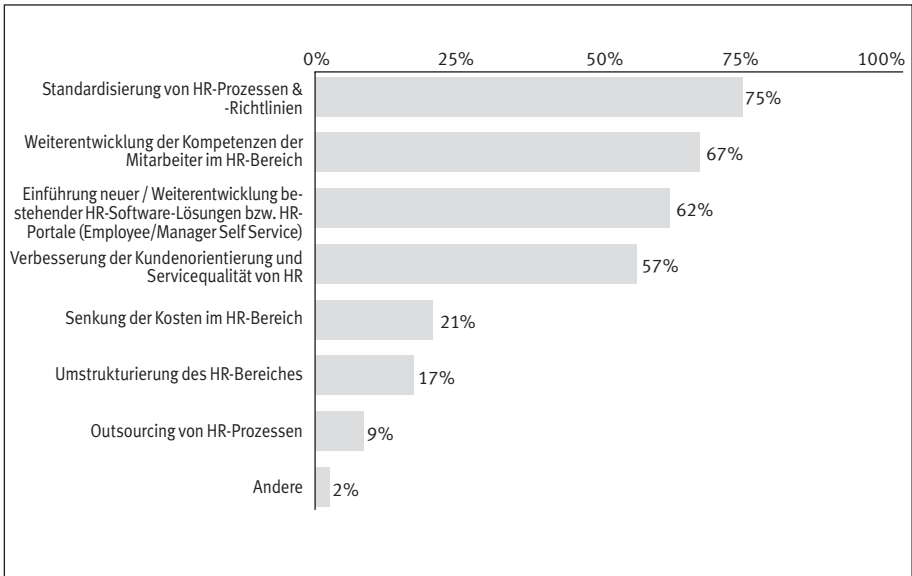


Abb. 9: Organisatorische HR-Schwerpunktthemen der nächsten drei Jahre, Deloitte Human Capital Benchmark 2009

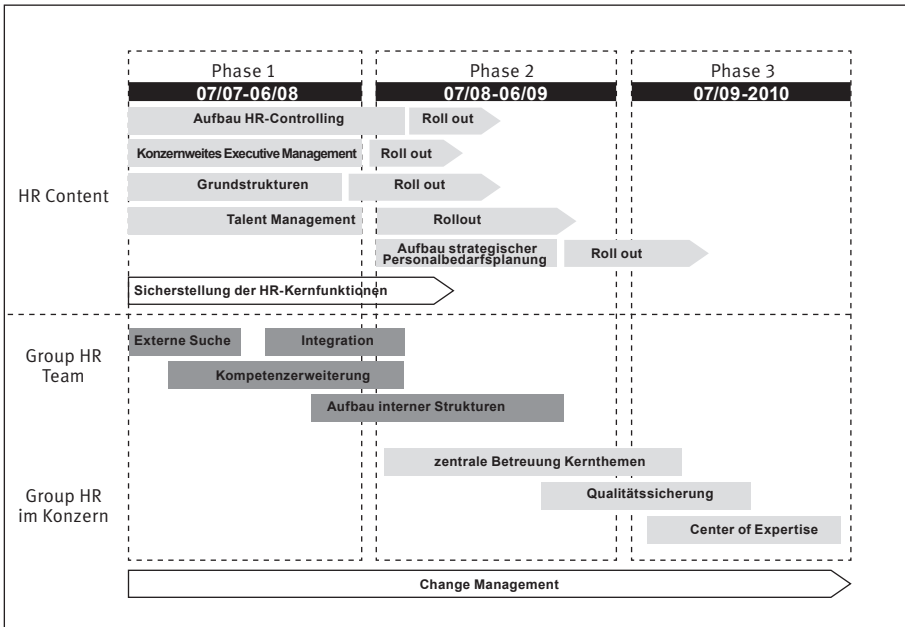


Abb. 10: HR-Roadmap, nationaler Konzern

3.1.3. HR-Key-Performance-Indikatoren entwickeln – Schritt 3

Um HR Services zu entwickeln, die die Erreichung der Unternehmensziele unterstützen, ist es wichtig, Erfolgsmessgrößen zu bilden, die zeigen, wie HR zur Schaffung des Unternehmenswertes beitragen kann. In den letzten Jahren haben viele Unternehmen substantielle Fortschritte in der Definition und Implementierung von Erfolgsmessgrößen und HR Scorecards gemacht, besonders bei kostenbezogenen Messgrößen wie Lohnverrechnung und Vergütung. Diese Erfolgsmessgrößen sind ein Schritt in die richtige Richtung, können aber nur den Anfang darstellen.

Da sich HR immer strategischer ausrichtet, muss es sich auch vermehrt auf wertbezogene Messgrößen fokussieren, wie z.B. die Zeit, die für das Managen von personenbezogenen Themen aufgewendet wird, oder auch die Zeitspanne, bis neue Manager und Mitarbeiter voll eingearbeitet sind.

Die HR-Erfolgsmessgrößen sollten sich dabei auf die Auswirkungen für das gesamte Unternehmen fokussieren, nicht nur auf die Effizienz von HR. Beispielsweise ist einer der effizientesten Wege, um zu monitoren, wie die Mitarbeiter zur Wertschöpfung beitragen, die Produktivität der Mitarbeiter zu analysieren und dann mit dem Ergebnis anderer Unternehmen in derselben Branche zu vergleichen. Andere wertorientierte HR-Kennzahlen inkludieren Fluktuation bei Neueinstellungen, vertikale Beförderungsraten, laterale, horizontale Mobilitätsraten, die Mitarbeiterbindung in Critical-Workforce-Segmenten sowie durchschnittliche Performance-Raten bzw. Leistungsbeurteilungen.

Eine der großen Herausforderungen im Bereich all dieser HR-Key-Performance-Indikatoren besteht darin, dass es keine international verbindlichen Sets an HR-Kennzahlen gibt, die von praktisch allen Unternehmen ab einer gewissen Größenordnung als Standard erhoben und reportet werden. Vielmehr geht die Anzahl möglicher HR-Kennzahlen in die vielen Hundert hinein, wobei sich die Bandbreite von den simpelsten Kennzahlen wie der Anzahl an Köpfen bis zu elaboriertesten Kennzahlen wie den ROI des Humankapitals spannt. Die wesentlichste Aufgabe besteht daher in der Auswahl des für das jeweilige Unternehmen geeignetsten Sets an HR-Key-Performance-Indikatoren, wobei hier die Richtschnur: „So wenige wie möglich, so viele wie nötig“, dringend zu empfehlen ist.

Der Aufbau von HR Scorecards kann dann in einem nächsten Arbeitsschritt dabei unterstützen, unterschiedliche Aspekte bzw. Zielsetzungen der HR-Kennzahlen in Form von Clustern zu berücksichtigen. Weiters gilt es sicherzustellen, dass ein möglichst hoher Prozentsatz aller gewählten HR-Key-Performance-Indikatoren (mindestens 80 %) vollautomatisch über IT-Tools erhoben und reportet wird und der Aufwand für die manuelle Erhebung und Pflege einzelner ausgewählter Indikatoren so gering wie nur irgend möglich gehalten wird. Eine Integration in bereits bestehende Managementinformationssysteme (z.B. aus dem Bereich Controlling) ist dabei jedenfalls anzustreben. In Summe ist festzuhalten, dass erst mit der Bereitstellung geeigneter HR-Key-Performance-Indikatoren die erste Phase „Strategie definieren“ erfolgreich abgeschlossen werden kann, da hiermit der Dreiklang aus „Was will das Unternehmen erreichen?“, „Was kann

HR konkret dazu beitragen?“ und „Wie erfolgreich sind wir auf diesem Weg?“ vollendet wird.

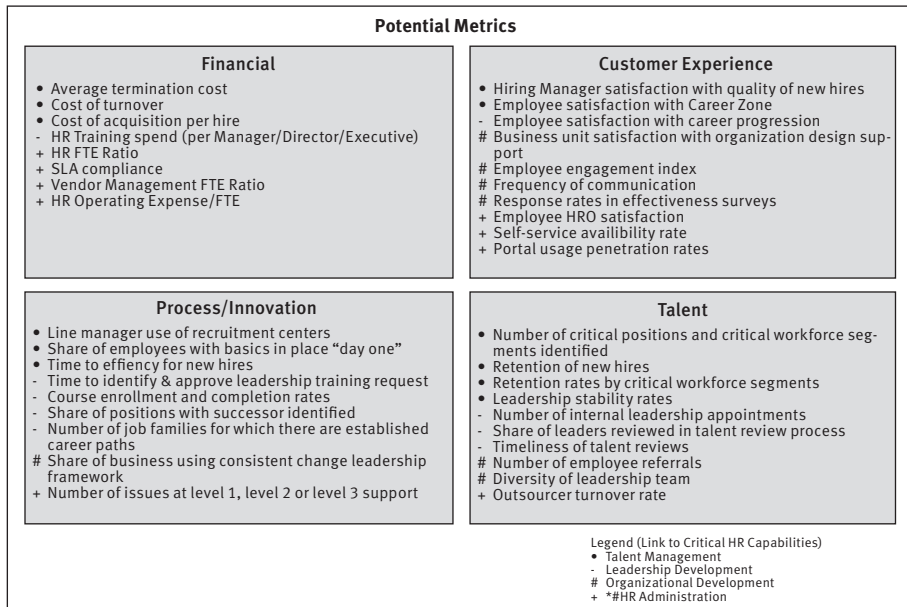


Abb. 11: HR-Scorecard, internationaler Konzern

3.2. Phase II: „Services ausrichten“

Sobald eine strategische Richtung definiert wurde, muss das Unternehmen seine HR Policies, -Programme und -Aktivitäten überdenken und überarbeiten, um sicherzustellen, dass sie mit den allgemeinen Unternehmenszielen übereinstimmen bzw. diese bestmöglich unterstützen. Diese Aufgabenstellung involviert normalerweise die Auswahl einer kleinen Menge von hochwirksamen HR-Service-Angeboten aus einer großen Anzahl an Optionen sowie die Definition, welchen Kundengruppen konkret welche Arten von Services angeboten werden sollen. Die Priorisierung der Investitionen in diese HR-Services sowie auch in die Geschäftsbereiche, die den signifikantesten Beitrag zur allgemeinen Wertschöpfung und Ergebnissen ausmachen, ist hier ebenso vorzunehmen.

3.2.1. HR-Kunden segmentieren – Schritt 4

Die verschiedenen Kundengruppen tragen in unterschiedlicher Art und Weise zur Wertschöpfung sowie zum Unternehmenserfolg bei und erhalten daher auch unterschiedlich ausgestaltete HR-Programme und Services. Es ist dabei wichtig, den strategischen Beitrag jeder Gruppe zu verstehen und diesem Beitrag die Rewards, Entwicklungsmöglichkeiten und anderen Services, die das Unternehmen seinen Mitarbeitern anbietet, gegenüberzustellen. Dieser Prozess ist durchaus analog zur Art und Weise zu sehen, wie ein Unternehmen seine externen

Kunden segmentiert und serviziert. Wichtigeren Kunden wird dabei der höchste Servicelevel angeboten, weniger wichtigen ein entsprechend niedrigerer.

Im Fall von HR-Services werden Kunden typischerweise anhand von vier Dimensionen segmentiert:

- Kundengruppe (z.B. Bewerber, Mitarbeiter, Führungskräfte, Pensionisten)
- Kundenbedürfnisse (z.B. starke Arbeitgebermarke, „volle“ Talent-Pipeline, global mobile Mitarbeiter, konsistente personenbezogene Daten, niedrige Transaktionskosten)
- Service Levels (z.B. Reaktionszeit)
- Zugangswege (z.B. Selfservice, Call-Center, Face-to-face-Betreuung)

Zusätzlich zu diesen „traditionellen“ Wegen, Kunden aufgrund ihrer Rolle oder Beziehung zum Unternehmen zu segmentieren, gibt es eine andere Betrachtungsweise, die aus personalwirtschaftlicher Sicht häufig sogar noch wichtiger ist: Critical Workforce Segments bestehen aus Mitarbeitern, die einen außergewöhnlichen Beitrag zur allgemeinen Leistungsfähigkeit des Unternehmens und zur Wertschöpfung beisteuern und die darüber hinaus auch noch extrem schwer zu ersetzen sind. In manchen Fällen können in diesem Zusammenhang dieselben Service Levels und Zugangswege verwendet werden, um dieses Kundensegment effizient und effektiv zu bedienen. In anderen Fällen muss ein Unternehmen klare Entscheidungen treffen, damit die Bedürfnisse dieser besonders wichtigen Kundengruppen entsprechend berücksichtigt werden.

In der Praxis ist es oft empfehlenswert, eine erste Kundensegmentierung unter Berücksichtigung der Unterschiedlichkeit der jeweiligen Unternehmensbereiche vorzunehmen (z.B. Mitarbeiter in der Produktion, Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung, Vertrieb und Verwaltung) oder bereits bestehende Mitarbeitersegmentierungen als Grundlage heranzuziehen (z.B. Berufsbildansätze). In jedem Fall gilt es das durchaus komplexe Matching von Kundensegmenten, angebotenen HR-Services sowie Art und Weise, wie diese Services den Kunden gegenüber erbracht werden, zu bewerkstelligen.

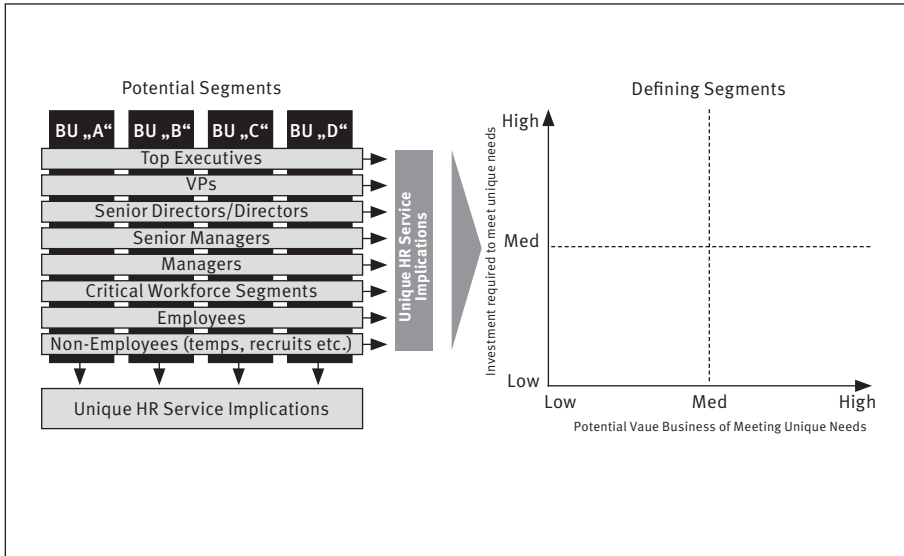


Abb. 12: HR-Kunden segmentieren

3.2.2. HR-Investitionen priorisieren – Schritt 5

Jedes Unternehmen versucht grundsätzlich seine Zeit und sein Geld schwerpunktmäßig dort zu investieren, wo der daraus resultierende bzw. zu erwartende Output am größten ist. Um die in der Tendenz immer knapper werdenden Ressourcen richtig zu verteilen, muss auch der HR-Bereich alle neuen und existierenden Services und Projekte systematisch erheben und dann die erwarteten Kosten und Nutzen nachvollziehbar darstellen. Die „Human Capital Value Map“ inkludiert eine Betrachtungsweise, um Wert und Risiko von vier Service- bzw. Projekttypen zu beurteilen:

- Wartung (grundlegende HR-Systeme und -Prozesse aufrecht und am Laufen halten)
- Produktivität (Effizienz und Effektivität innerhalb von HR und bei allen Mitarbeitern verbessern)
- Innovation (neue Ideen generieren und eine Innovationskultur aufbauen)
- Wachstum (direkte Unterstützung von Strategien zum Unternehmenswachstum, wie z.B. neue Markteintritte oder Mergers & Acquisitions)

Während Wartungsservices und -projekte oft einen substantiellen Teil des gesamten Spektrums ausmachen werden, sollten HR-Bereiche ihren Fokus in der Zukunft verstärkt auf Projekte in den Bereichen Produktivität, Innovation und Wachstum legen und diese systematisch mit den allgemeinen Unternehmenszielen in Verbindung bringen. Jedes Projekt im Portfolio kann dabei entlang der Dimensionen von Wert und Risiko abgebildet werden, um Investitionsentscheidungen für spezifische HR-Angebote und -Services zu unterstützen.

Diese Wert-Risiko-Analyse inkludiert oft auch ergänzend Mitarbeiterbefragungen oder Fokusgruppen mit Schlüsselkräften und Führungskräften. Der Priorisierungsprozess bringt dann in der Praxis am Ende häufig ein kleineres, aber deutlich effektiveres Portfolio von HR-Services hervor. Es gibt dem Unternehmen gleichzeitig auch die Möglichkeit, ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse der einzelnen Kundensegmente von HR zu bekommen, und hilft, den Beitrag entsprechender HR-Lösungen zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu demonstrieren.

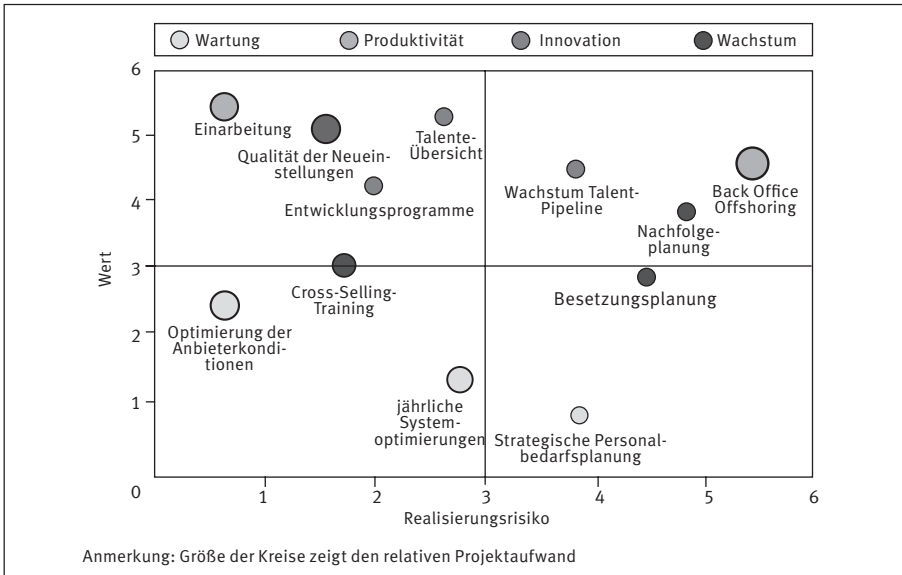


Abb. 13: Wert-Risiko-Matrix

3.2.3. HR-Services entwickeln – Schritt 6

Die meisten Unternehmen bieten ein solides Set an grundsätzlichen HR-Services an. Jedoch müssen unserer Erfahrung nach zahlreiche weitere Services, die spezifisch für die erfolgreiche Bewältigung der dringendsten unternehmerischen und personalwirtschaftlichen Herausforderungen benötigt werden, erst noch entwickelt werden. Gemäß der Studie „Aligned at the Top“ von Deloitte und der Economist Intelligence Unit sind die wichtigsten mitarbeiterbezogenen Themen Führungskräfteentwicklung, Talent-Management, der Aufbau einer Hochleistungskultur sowie das laufende Training der Mitarbeiter. Dies sind daher die wesentlichsten Themen, die HR adressieren muss.

Einige der praktischen Wege, wie HR zu diesen wichtigen Themen beitragen kann, sind beispielsweise:

- Unterstützung bei der Entwicklung der nächsten Generation von Führungskräften, indem mit Wirtschaftsschulen und anderen Dritten eng zusammen-

gearbeitet wird, um innovative Führungskräfteprogramme zu designen und zu realisieren

- Bindung von Mitarbeitern durch das Angebot von personalisierten Karrierewegen und Entwicklungsmöglichkeiten, während weniger Augenmerk auf finanzielle Anreize gelegt wird
- Förderung einer Hochleistungskultur durch Programme, die sich gezielt an Mitarbeiter richten, die für andere Mitarbeiter Vorbildwirkung haben
- Etablierung von Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen als integraler Bestandteil der täglichen operativen Arbeit anstatt als losgelöste personalwirtschaftliche Maßnahme, die ein- oder zweimal jährlich stattfindet

Im Bereich der Entwicklung der konkreten HR-Services ist der klare Trend zu beobachten, dass HR-Bereiche ihre Angebote zunehmend nicht mehr aus einer Logik der „Fachsilos“ heraus vorantreiben (z.B. das Recruitingteam entwickelt und implementiert einen neuen Recruitingprozess), sondern dass die zu entwickelnden HR-Services um unternehmerische Anlassfälle bzw. Handlungsfelder herum gruppiert und in hohem Maße interdisziplinär entwickelt werden.

Beispielsweise kann der HR-Bereich um den Anlassfall „Mergers & Acquisitions“ herum ein unternehmensspezifisches, personalwirtschaftliches „M&A-Paket“ schnüren, das in umfassender Art und Weise alle relevanten personalwirtschaftlichen Services für den Fall von M&A-Aktivitäten umfasst. Analog können HR-Pakete auch um Anlassfälle wie zum Beispiel Internationalisierung im Sinne der Expansion in neue Länder und Märkte, Diversifizierung im Sinne der Verbreiterung der Produkt- bzw. Dienstleistungspalette oder auch Restrukturierung im Sinne von Schließen bestehender Geschäftsfelder und damit verbundener Abbau von Mitarbeitern herum gruppiert werden.

In diesem Bereich ist es in den vergangenen Jahren auch zunehmend üblich geworden, von der Erwartungshaltung abzurücken, dass ein „guter“ HR-Bereich für jede Art der personalwirtschaftlichen Fragestellung das aktuellste akademische und praktische Know-how vorhalten kann und muss. Vielmehr zeigt sich insbesondere in diesem Zusammenhang, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem HR-Bereich und externen HR-Experten aufgrund der Kombination von unternehmensspezifischem Know-how und internationalem HR-Fach-Know-how zu weitaus besseren Entwicklungen im Bereich der HR-Services führt.

Entwicklung von HR-Services nach Deloitte Enterprise Value Map

- **Talent Strategies**
Talentorientierte Aktivitäten, um kurz- und langfristige Unternehmensziele zu erreichen: Strategische und operative Personalplanung, Identifikation und Planung von Critical Workforce Segments; Personalmarketing und Recruiting, Einarbeitung, Orientierung; Staffing; Kompetenz-/Skill-Modelle; Mitarbeiterbindung; flexible Gestaltung von Arbeitsplätzen; virtuelle Arbeitsprogramme; Performance Management; Karriere- und Nachfolgeplanung.
- **Learning and Development**
Aktivitäten, welche die Weiterentwicklung der Mitarbeiter unterstützen: unternehmensweite Lernstrategien; Leadership und Management Development; Lernprogramme; Lernmanagementsysteme und -technologien; Knowledge-Strategien.
- **Change Management and Transformation**
Aktivitäten, die auf die Auswirkungen von Veränderungen des Geschäftsmodells auf die Mitarbeiter fokussiert sind: Pre- und Post-Merger-Aktivitäten; Unternehmensrestrukturierungen; In-/Outsourcing; Regulierungs- und Compliance-Initiativen; Einführung neuer Geschäftsprozesse und -technologien; Einführung neuer Produkte und Services.
- **Organization Strategies**
Aktivitäten, die Geschäftsinitiativen mit Fokus auf die lernende Organisation und Teamstrukturen unterstützen: Entscheidungsfindung; Kultur, Werte und Verhalten; Job Design.
- **Employee Rewards and Benefits**
Aktivitäten, die Vergütungsprogramme von Führungskräften und Mitarbeitern systematisch mit den allgemeinen Geschäftszielen des Unternehmens verbinden, um Mitarbeiter, welche die Geschäftsstrategien eines Unternehmens umsetzen, zu gewinnen, motivieren und zu binden.
- **Governance, Risk and Compliance**
Aktivitäten, um die mitarbeiterbezogenen Aspekte von Risiko, Regulierungen, Sicherheit, Compliance und Ethik proaktiv zu managen.
- **HR Strategy and Services**
Aktivitäten, die auf die Planung der HR-Strategie und die korrespondierenden Tätigkeiten fokussiert sind (Kernprozessen von HR, HR-Service und -Technologie; Management von HR-Portalen, Sicherheit; Koordination der Bereitstellung der HR-Services von Drittanbietern).

3.3. Phase III: „Wertschöpfung steigern“

Das Umsetzen von HR-Strategien und -Initiativen in greifbare geschäftlich relevante Ergebnisse erfordert sowohl ein angemessenes Service-Delivery-Modell als auch eine solide Basis von HR-Fähigkeiten, -Kapazitäten und -Infrastrukturen. Es verlangt auch geschäftsorientierte Performance-Messgrößen, um nach-

vollziehen zu können, ob die erwarteten Ergebnisse auch tatsächlich erreicht werden.

3.3.1. HR-Servicemodell etablieren – Schritt 7

Heute haben Unternehmen eine große Palette an praktisch erprobten Möglichkeiten, wie die HR-Services angeboten und tatsächlich erbracht werden können. Mögliche Optionen inkludieren die In-House-Erbringung, das Outsourcing, die Nutzung von HR Shared Services Centers, die Etablierung von Businesspartnern, den Ausbau von Selfservice-Angeboten sowie die Nutzung von Centers of Excellence – um nur einige zu nennen. Die meisten Unternehmen setzen heute Hybridmodelle ein, die die unterschiedlichsten Ansätze kombinieren, um ihre speziellen Anforderungen zu erfüllen.

Die Grafik zeigt alle Hauptelemente, von denen wir glauben, dass sie zu einem effektiven und effizienten HR-Servicemodell gehören. Unternehmen können diesen Rahmen als Überblick verwenden, um auf Basis ihrer mitarbeiterbezogenen Herausforderungen Gestaltungsmöglichkeiten durchzudenken und eine für sie passende Lösung für die HR-Organisation zu finden.

Der Designprozess beginnt mit der Analyse von Unternehmens- und HR-Strategien sowie den Anforderungen der internen und externen Kunden (z.B. Mitarbeiter, Manager, Führungskräfte, Bewerber, Pensionisten). In einem nächsten Arbeitsschritt werden die verschiedenen einsetzbaren HR-Rollen, -Technologien und -Enabler betrachtet und zu einem sinnvollen und funktionierenden HR-Servicemodell verknüpft.

All diese Elemente arbeiten im Endeffekt eng abgestimmt zusammen, um diejenigen HR-Lösungen zu liefern, die den Anforderungen des Unternehmens bestmöglich entsprechen.

Insgesamt ist in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass sich der HR-Bereich als Ganzes weg von einem monolithischen Block, der klassischen „Personalabteilung“, und analog zu anderen Support-Funktionen von Unternehmen wie z.B. dem Controlling, dem Finanzwesen, der IT und dem Facility Management hin zu Organisationsmodellen entwickelt, die vielfältige organisationale Rollen und damit korrespondierende technische Hilfsmittel und Tools kennen.

Die konkrete und für das jeweilige Unternehmen geeignete Ausgestaltung des HR-Servicemodells, dessen Implementierung sowie dessen laufendes Management stellen dabei heute weitaus größere Anforderungen an die HR-Leitung als bisher. Dafür belegen nationale und internationale Erfahrungswerte der letzten 15 Jahre eindeutig, dass diese „neuen“ HR-Bereiche wesentlich leistungsfähiger und damit für die Erreichung der Unternehmensziele weitaus wertschöpfender tätig sind als ihre „Vorgänger“.