

C Wege zu einem neuen Geschäftsmodell im Personalmanagement

Marcel Oertig/Christoph Kohler

1 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines neuen HR-Geschäftsmodells

Die Fallstudien von UBS, Lufthansa, SAP und Swisscom zeigen unterschiedliche Ansatzpunkte und Vorgehensweisen bei der Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells auf. Dabei ist der Kontext des Unternehmens – insbesondere Unternehmensstrategie, -struktur und -kultur sowie der Entwicklungsstand des Personalmanagements – ausschlaggebend zur Definition des geeigneten Implementierungsweges. Trotz aller Unterschiedlichkeit können einige Kriterien einer erfolgreichen Implementierungsstrategie zusammengefasst werden. Die Strukturierung folgt den Überlegungen zu den Erfolgsfaktoren der HR-Transformation, die im einleitenden Kapitel erarbeitet wurden.

1.1 Vision und Governance

Eine gemeinsame Vision der zukünftigen Rolle von Human Resources im Unternehmen ist für die Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells eine unabdingbare Voraussetzung. Erst die Kraft dieses Zukunftsbildes wird es ermöglichen, die zahlreichen Hindernisse auf dem Weg zur Umsetzung zu überwinden und die neuen Rollen, Prozesse und Strukturen von Human Resources im Unternehmen zu verankern. Diese Vision sollte auch vom Linienmanagement mitgetragen und durch ein anerkanntes Mitglied der Geschäftsleitung (Promotor) aktiv unterstützt und kommuniziert werden.

Die Motive für die Einführung neuer Geschäftsmodelle können durchaus unterschiedlich sein. Aus den Fallstudien lassen sich dazu folgende Punkte zusammenfassen:

- HR schafft Mehrwert durch strategische Beiträge (höhere Wertschöpfung).
- HR schafft Wertsteigerung durch Effizienzgewinn (tiefere Kosten).
- Globales Rollenverständnis von HR für die erfolgreiche Umsetzung globaler Strategien.
- Durch Kompetenz und Qualität wird HR zum anerkannten und bevorzugten Partner im Unternehmen.

Die Definition von Grundsätzen, nach welchen ein HR-Transformationsprojekt geführt wird (Governance), ist für den Erfolg während der Umsetzungsphase

entscheidend. Dabei werden klare Spielregeln definiert, diese offen kommuniziert und konsequent angewendet. Die Governance innerhalb eines Projektes sollte dabei in Übereinstimmung mit den bereits bestehenden Grundsätzen der Unternehmensführung stehen. Wesentliche Punkte der Governance in den Fallstudien sind:

- Projektorganisation mit Governance Board (aus Vertretern der Geschäftsbereiche) als oberster Entscheidungsträger in der Projektführung.
- Grundsätze über Entscheidungsfindung sind festgelegt: Wer entscheidet wann über welche Inhalte?
- Auftrag an Projektleitung, welche Bereiche des HRs in ein neues Modell überführt werden sollen (Systemabgrenzung).
- Partizipation und aktive Einbindung von betroffenen Kreisen (HR und Linie).
- Einhaltung von verbindlichen, nicht zu diskutierenden Vorgaben aus dem Projektauftrag (Beispiele: Nur *ein* HR-Rollenmodell für alle Geschäftseinheiten; *freiwillige* Nutzung des Shared Services).

1.2 Stakeholder Management

Als Dienstleister im Unternehmen hat HR zahlreiche Anspruchsgruppen, die von einer Veränderung des HR-Geschäftsmodells direkt oder indirekt betroffen sind. Selbstverständlich sind diese nicht alle im selben Ausmaß in den Transformationsprozess involviert, doch sollten die Erwartungshaltungen und Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen erfasst und analysiert werden. Erst dann kann das Management der Anspruchsgruppen wirkungsvoll und effizient erfolgen.

In den Fallstudien liegt der Fokus auf folgenden Anspruchsgruppen:

- CEO und Geschäftsleitung
- Linienmanagement
- HR-Mitarbeiter
- Mitarbeiter des Unternehmens

Dabei wird dem CEO und der Geschäftsleitung ein besonderes Gewicht beigemessen. Die oberste Unternehmensführung ist zugleich Kunde von HR und Entscheidungsträger. Sie kann dem Projekt den nötigen Rückhalt geben und ein deutliches Zeichen für die Bedeutung eines neuen HR-Geschäftsmodells setzen. Eine offene Gesprächskultur, auch über Probleme und Risiken des Projektes, sollte beim Austausch mit dem CEO und der Geschäftsleitung gepflegt werden. Erst ein vertieftes Verständnis der Sachlage kann mögliche Widerstände und Ängste in der Unternehmensführung beseitigen und so die Grundlage für eine aktive Unterstützung schaffen.

Das Linienmanagement hat sowohl Informationsbedürfnisse als auch die Erwartung, dass es auf die Entwicklung eines neuen HR-Geschäftsmodells Ein-

fluss nehmen kann. Die Involvierung von Linienvertretern in die Projektorganisation trägt dazu bei, dass die Bedürfnisse der Linie (Kundensicht) bekannt sind und in die Entwicklung des neuen HR-Geschäftsmodells einfließen. Dies fördert die Akzeptanz einer neuen Lösung und verkürzt die Implementierungsphase. Sind die Bedürfnisse des Linienmanagements unklar, so empfiehlt sich die Durchführung einer Befragung, um die Erwartungen an eine zukünftige HR-Organisation sowie die Einschätzung des heutigen Zustandes präzise zu erfassen.

HR-Mitarbeiter sind eine weitere, sehr wichtige Anspruchsgruppe mit eigenen Informationsbedürfnissen. Strukturelle Veränderungen im HR können zu Verunsicherung und Desorientierung führen. Die neuen Rollen und Verantwortlichkeiten sowie der Prozess der HR-Transformation sind wichtige Bestandteile der Information für HR-Mitarbeiter. Neben einer umfassenden Information erwarten HR-Mitarbeiter auch, dass sie ihre Erfahrungen und ihr Wissen in die Entwicklung neuer Lösungen mit einfließen lassen können. Die Involvierung und Partizipation von HR-Mitarbeitern muss von der Projektführung durch die Schaffung geeigneter Strukturen sichergestellt werden. Wie die Fallstudien zeigen, ist die Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells oft mit steigenden oder sich verändernden Kompetenzanforderungen an die HR-Mitarbeiter verbunden. Die dadurch notwendigen Neubesetzungen von Positionen sollten nach einem strukturierten und für den Mitarbeiter transparenten Prozess abgewickelt werden. Idealerweise wird dieser Besetzungsprozess nach einem Top-down-Ansatz geführt.

1.3 Projektmanagement

Die Neuausrichtung der HR-Organisation (HR-Transformation) erfolgt in der Regel im Rahmen eines Projektes. Die breite Aufgabenpalette sowie die zahlreichen Anspruchsgruppen stellen sehr hohe Anforderungen an die Projektführung. Es empfiehlt sich, die Aufgaben in Teilprojekte aufzuteilen wie beispielsweise:

- Teilprojekt je HR-Service: Design des HR-Services
- IT: Entwicklung und Einführung der notwendigen IT-Infrastruktur
- Kommunikation: Information über Projektziele, Inhalt (Aufbau und Ablauf des Projektes), Auswirkungen, Q&A
- Change Management: Aktive Begleitung und Steuerung des Veränderungsprozesses

Weiter sollte das Projekt in Phasen aufgeteilt werden:

- Vorstudie: Übergeordnete Zielsetzungen, Grobdesign, Aussagen betreffend Machbarkeit, Kosten, Zeitaufwand
- Grobkonzept: Zieldefinition, Lösungsdesign, Ressourcenplanung (Kosten, Zeit)
- Detailkonzept: Lösungsentwicklung gemäß Projektplan

- Implementierung: Einführung neuer HR-Organisation
- Erfolgskontrolle: Evaluation Projekterfolg; ggf. Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen

Das schrittweise Vorgehen erlaubt es dem Auftraggeber, jeweils der nächsten Entwicklungsstufe zuzustimmen, ohne bereits das gesamte Projekt verabschiedet zu haben. Dies ist für die Projektführung zwar aufwändig, oft jedoch der einzige Weg, um Widerstände und Ängste bei den Auftraggebern abzubauen. Falls sich im Projektablauf in einer frühen Phase so genannte »Quick-wins« realisieren lassen, ist dies ein äußerst wirkungsvoller Schritt. Ein früher Erfolg sendet positive Signale, fördert die Akzeptanz und schafft erste Erfahrungen im Umgang mit dem neuen HR-Geschäftsmodell. Voraussetzung dafür ist, dass Quick-wins wirkliche Erfolge sind und kein Potential für kontroverse Diskussionen mit sich bringen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Führung des Projektleiters. Bewährt haben sich dabei Steering Boards, deren Mitglieder Entscheidungsträger im Unternehmen und zukünftige Leistungsbezieher der neuen HR-Organisation sind. Die Idee eines Advisory Boards, welches den Projektleiter nur berät, ihm jedoch nicht als Entscheidungsorgan zur Seite steht, sollte auch geprüft werden. Dem Advisory Board können sowohl Mitglieder aus der Linie sowie HR-Mitarbeiter angehören.

1.4 Organisationsprinzipien

Die Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells setzt die Definition von Organisationsprinzipien voraus. Diese Grundsätze regeln die Zusammenarbeit zwischen Linie und HR sowie innerhalb der HR-Organisation und werden das Geschäftsmodell wesentlich prägen.

Für viele HR-Organisationen neu ist, dass Service Level Agreements (SLA) die Dienstleistung von HR umfassend beschreiben und verbindlich festgelegt wird, welche Leistungen zu welchem Preis erbracht werden. Dies schafft Kostentransparenz und erlaubt den Vergleich zwischen HR-Organisationen. Vor diesem Hintergrund wird das Benchmarking an Bedeutung gewinnen und eine kontinuierliche Kostenoptimierung zulassen.

Als Ergänzung zum SLA empfiehlt sich die Erstellung einer Vereinbarung zwischen HR-Business-Partner und Linienmanagement. Dieses Contracting schafft Transparenz betreffend der Erwartungshaltung seitens der Linie und macht die Leistungen des HR-Business-Partners messbar. Diese Vereinbarung sollte auch Bestandteil der jährlichen Zielvereinbarung des HR-Business-Partners sein und wirkt sich somit auf die Zielbeurteilung resp. den leistungsbezogenen Lohnanteil aus.

Weitere grundlegende Fragestellungen zur Festlegung von Organisationsprinzipien sind die Kundensegmentierung (welcher HR-Service ist für welche Mitarbeiterkategorien zuständig), die Einbindung von HR in die Geschäftsführung sowie die Frage des systematischen Managements der Schnittstellen der verschiedenen Organisationsbereiche innerhalb des HR-Geschäftsmodells.

1.5 Change Management

Der professionelle Umgang mit Veränderungen ist eines der erfolgsentscheidenden Elemente im Rahmen der Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells. Die Tragweite der Veränderungen ist in der Regel sehr groß, und dies kann bei Entscheidungsträgern und Betroffenen Unsicherheit und Ängste auslösen. Change Management heißt auch hier, den Bedarf für Veränderungen erkennen, die neue Lösung gestalten und die Einführung aktiv begleiten. Dabei spielen die bereits erwähnten Grundsätze der Involvierung, Partizipation und Interaktivität zwischen Projektführung, Entscheidungsträgern und weiteren Beteiligten eine zentrale Rolle. Dazu empfiehlt sich die Durchführung von Workshops mit Schlüsselpersonen, bei welchen über das Projekt informiert wird und gezielt Feedbacks über die wesentlichen Anforderungen seitens der Teilnehmer eingeholt werden. Bei Informationsveranstaltungen sollte darauf geachtet werden, dass diese zielgruppenspezifisch durchgeführt werden. Die Praxisbeispiele haben gezeigt, dass die Informationsbedürfnisse der Linie, der HR-Mitarbeiter sowie der Entscheidungsträger sehr unterschiedlich sind und somit one-size-fits-all Informationen kritisch zu hinterfragen sind.

Es liegt in der Natur der Sache, dass ein Geschäftsmodell ein nicht personenbezogenes, und somit anonymes Konstrukt ist. Die Praxisbeispiele zeigen, dass diese Anonymität Widerstände auslösen kann und es sehr wichtig ist, dass ein Shared Service Center oder ein Center of Expertise ein »Gesicht« bekommt und mit einer Person in Verbindung gebracht werden kann. Dieser Umstand erfordert, dass Schlüsselpositionen im neuen HR-Geschäftsmodell nach einem transparenten Prozess, top-down und innerhalb einer angemessenen Frist besetzt werden sollten.

2 Ausblick: HR-Agenda zur Wertsteigerung

Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung – im Untertitel des Buches wird implizit die Frage nach den Entwicklungsstufen eines HR-Geschäftsmodells gestellt. Idealtypisch vollzieht sich die Entwicklung – insbesondere mit Blick auf die Shared Services – in vier Stufen (vgl. Abb. 72). Ausgangspunkt stellt zunächst die Kostenreduktion dar, die in den meisten Fällen mit einer Konsolidierung bzw. Standardisierung von Transaktionsprozessen in einem Shared Service Center und der Realisierung von Skaleneffekten einher-

geht. Eine Kostenumlage mittels wenig ausdifferenzierter Umlageschlüssel und zumeist verbunden mit einer Abnahmepflicht für die Geschäftsbereiche kennzeichnet diese Phase. Im Zeichen einer Kostenoptimierung und Verbesserung der Servicequalität werden in einem nächsten Ausbauschnitt höherwertige Dienstleistungen im Shared Service Center integriert und eine Trennung von Kontroll- und Serviceaufgaben vorgenommen. Die Kostenumlage erfolgt, wenn immer möglich über verursachergerechte interne Transferpreise. Erst mit der freien Wahl des Anbieters der HR-Services durch die Geschäftsbereiche kann von einer Marktorientierung gesprochen werden. Marktpreise lösen interne Verrechnungspreise ab und das Leistungsangebot steht grundsätzlich auch Dritten offen. Mit der Ausgliederung in ein eigenständiges Unternehmen wird der Schritt zur Wettbewerbsorientierung vollzogen.



Abb. 79: Entwicklungsstufen des HR-Geschäftsmodells

Die Idee des Wertschöpfungscenters wie sie von Wunderer/von Arx (1998) skizziert wurde, kann in Verbindung mit den Entwicklungsstufen des HR-Geschäftsmodells ergänzt werden. Die HR-Management-Dimension, die auf die strategischen Aufgaben fokussiert, wird durch die Business Unit HR sowie das Center of Expertise abgedeckt. Die HR-Service-Dimension, die sich auf eine effiziente und kundenorientierte Prozessgestaltung konzentriert, ist im Shared Service Center repräsentiert. Die HR-Business-Dimension, die das monetäre Führungssystem abbildet, wird schließlich über das HR-Governance Board (Vertretung der Geschäftsbereiche und des HR-Managements) mittels HR-Scorecard und Service Level Agreements gesteuert. Eine Ausdifferenzierung im Wertschöpfungscenter nach Cost Center, Service Center und Profit Center aufgrund des Grades der Marktfähigkeit der HR-Leistungen wird es noch für einige Zeit geben. Die Grenzen haben sich in den letzten Jahren jedoch klar Richtung Markt- und Wettbewerbsorientierung verschoben.

Wie könnte zusammenfassend eine HR-Agenda zur Wertsteigerung aussehen?

1. Fokussierung des HR-Geschäftsmodells auf die relevanten Stakeholder

- *Investoren*: Bewertungsunterschiede zwischen Buchwert und Marktwert eines Unternehmens sind zunehmend auf die Bedeutung so genannter »Intangibles« (z.B. Patente, Marke, Qualifikation und Motivation von Mitarbeitern) zurückzuführen. Die Mehrheit der wichtigsten »Intangibles« für Investoren sind direkt oder indirekt durch HR-Management beeinflussbar. Diesen Aspekt gilt es zu beachten, indem beim Design des HR-Geschäftsmodells die Investorensicht bzw. die Frage nach der Wertsteigerung der »Intangibles« bewusst einbezogen wird.
- *Kunden*: Der Einbezug der externen Kundenperspektive ist in der Produkt- und Prozessentwicklung bereits in vielen Unternehmen umgesetzt. Im HR-Management wird dies selten genutzt. So können Kunden wertvolle Hinweise zu Selektions- und Beurteilungskriterien geben. Auch im Training oder Performance Management gibt es Möglichkeiten, die Kundenperspektive aktiv einzubeziehen.
- *Linienmanagement*: Für das Linienmanagement zählt der Beitrag von HR an die Strategieumsetzung. Der Aufbau zukunftsgerichteter organisationaler Fähigkeiten muss langfristig geplant und umgesetzt werden.
- *Mitarbeiter*: Kompetenz, Engagement und Commitment von Mitarbeitern sind letztlich die wichtigsten Hebel des HR-Managements für den Wertbeitrag. Dies gilt es beim Design von HR-Modellen und -Systemen immer im Auge zu behalten.

2. Excellence in HR-Operations sicherstellen

Die Umsetzung des HR-Shared Service Center dient insbesondere dem Ziel, kostenoptimal einen hohen Service-Level im operativen HR zu erreichen. Dies wird das »Einstiegticket« zu Realisierung der höherwertigen, mehr wertschöpfenden HR-Services durch das Center of Expertise oder der strategischen Beiträge der HR-Business-Partner sein.

3. Aufbau eines Performance Coachings für die Geschäftsbereiche

Leistung, Laufbahn, Lernen sind Stichworte des Performance Coachings. HR kann die Linie im Performance Management von Schlüsselleuten und Bereichen durch ein gezieltes Talent Management und Initiativen zum individuellen und kollektiven Lernen unterstützen.

4. Entfaltung der Rollen Strategischer Partner und Change Agent

Die Klärung des strategischen Bedarfs der Geschäftsbereiche und die Umsetzung in entsprechende HR-Prioritäten sowie die proaktive Gestaltung und Begleitung von Neuorientierungs- und Veränderungsprozessen gehören zu den wichtigsten HR-Wertbeiträgen.

5. Investition in die Kompetenzentwicklung von HR und Etablierung einer HR-Fachlaufbahn

Die Rollen-Anforderungen in einem neuen HR-Geschäftsmodell unterscheiden sich zum Teil stark gegenüber einem traditionell funktional organisier-

ten HR-Bereich. In der HR-Transformation wird die Bereitschaft zur Investition in die Kompetenzentwicklung eine bedeutende Rolle spielen. Mit einer HR-Fachlaufbahn kann ein Weg zu einer längerfristig orientierten Laufplanplanung gestaltet werden.

Die Praxisbeispiele zeigen, dass es durchaus unterschiedliche Wege zur Einführung eines neuen Geschäftsmodells im Personalmanagement gibt. Mehrheitlich wird mit Fokus auf Kostenoptimierung die HR-Transformation von tieferen Wertschöpfungsstufen über ein Shared Services angestoßen. Der umgekehrte Weg über die Etablierung einer Business-Partnerschaft kann in manchen Fällen auch reizvoll sein. Gerade in einem Umfeld, das von starken Restrukturierungen betroffen ist, kann damit die wertsteigernde Rolle rascher umgesetzt werden. Um schlussendlich die optimale HR-Wertschöpfung zu erreichen, ist die Umsetzung eines integrierten Ansatzes notwendig, der sowohl Kostenoptimierung über Shared Services als auch nachhaltige Wertsteigerung über Business-Partnerschaft berücksichtigt.

Die erfolgreiche Umsetzung der HR-Agenda zur Wertsteigerung setzt einen engagierten und beharrlichen Promotor voraus, der die Transformation der HR-Organisation gegen Widerstand – aus dem HR-Bereich selbst als auch aus dem Linienmanagement – konsequent vorantreibt. Für einen HR-Leiter, der sich als Business-Partner seines CEOs und des Topmanagements versteht, besteht die Chance, durch die Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells den wertorientierten Stellenwert von HR klar zu positionieren und dem neuen Rollenverständnis zum Durchbruch zu verhelfen.