PERSONALER OHNE MEHRWERT?

Viele Topmanager sind enttäuscht darüber, was zentrale HR-Bereiche zur Zukunftssicherung des Unternehmens beitragen. Hier sind drei Szenarien für die weitere Entwicklung der zentralen Personalfunktion: abschaffen, aufteilen oder neu erfinden.

VON EVA BILHUBER GALLI UND GÜNTER MÜLLER-STEWENS

Wenn Vorstände oder Boards tagen, sitzt einer häufig nicht mit am Tisch: der Personalchef. Die zentralen Personalbereiche schrumpfen seit Jahren, obwohl ihre strategische Bedeutung gewachsen ist. Offenbar erwarten viele Topmanager keinen ausreichenden Zusatznutzen mehr von der HR-Abteilung. Wie eine Umfrage der Universität St. Gallen zusammen mit der Talentmanagementberatung Promerit ergeben hat, vermissen viele Unternehmenschefs innovative Impulse von den Personalern – etwa zu der Frage, wie sie angesichts einer immer schnelleren Unternehmensentwicklung und digitaler Umbrüche in allen Branchen die Innovationskraft stärken sollte. Oder wie sie angesichts immer intensiverer Vernetzung von Unternehmen die Kooperation mit Partnern und Wettbewerbern im eigenen Haus und über dessen Grenzen hinaus fördern kann.

Wir beobachten diesen Stillstand und eine gewisse Sprachlosigkeit zwischen Vorstand und Personalmanagement seit vielen Jahren. Überall dort, wo Unternehmensführung und Personalchef sich nicht systematisch und kontinuierlich beraten, entwickeln Personalmanager ihre eigene strategische Agenda. Dann dominieren Themen, die entweder das eigene Leben vereinfachen (HR-Workflow-Systeme einführen) oder solche, die den eigenen Einfluss erhöhen (die Rekrutierung zentralisieren). Abgesehen von der persönlichen Einschätzung, was strategisch relevant sein könnte, orientieren sie sich am branchenüblichen Vorgehen. Die Folge: Viele Corporate-HR-Strategien großer Unternehmen klingen, als seien sie untereinander abgesprochen. Sie enthalten fast deckungsgleich Elemente wie Talentmanagement, strategische Personalplanung, Laufbahn- und Nachfolgeplanung, Recruitment, Employer Branding, E-Learning, Diversity, betriebliches Gesundheitswesen, Shared Services, Informationstechnologie, Outsourcing und vieles mehr. Selbst in der Umsetzung dieser Themen konnten wir kaum Unterschiede feststellen.

Reicht dieses gleichförmige Aufgreifen der Megatrends als strategischer Wertbeitrag der Personalfunktion aus, um die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sicherzustellen? Die meisten Personaler antworten darauf mit Ja, weil sie ihre Rolle als strategischer Partner darin sehen, Trends aufzugreifen, Best Practices umzusetzen und ihre Themen von der Strategie abzuleiten.

Die Unternehmensführung dagegen antwortet eher mit Nein, weil sie zusätzlich mehr innovative Impulse und Ideen zu strategischen Herausforderungen wünscht. Es reicht Topmanagern nicht mehr, dass der Personalbereich nur als Helfer bei der Umsetzung der Strategie agiert. Sie wollen Impulse, die einen erkennbaren Beitrag zur Einzigartigkeit des Unternehmens im Wettbewerb leisten, so wie sie ihn von den anderen Fachabteilungen ebenfalls erwarten – und häufig auch bekommen.

FOTO: GETTY IMAGES

Wie geht es weiter? Angesichts der zunehmenden strategischen Bedeutung der Personalthemen für den Unternehmenserfolg müssen sich Topmanager fragen, wie lange sie noch auf strategische Impulse der Personaler warten können – oder ob sie selbst nach Alternativen suchen.

Wir sehen drei mögliche Szenarien, wie es mit der zentralen Personalfunktion weitergehen kann: 1. Sie wird aufgelöst; 2. sie wird aufgespalten; oder 3. sie erfindet ihre Rolle neu.

SZENARIO 1: PERSONALBEREICH AUFLÖSEN

Das US-Beratungsunternehmen LRN Corporation und der Landschaftsgestalter Ruppert Landscape Inc. aus Washington, D. C., sind Beispiele für Unternehmen, die sich bewusst dafür entschieden haben, auf eine eigene zentrale Personalabteilung zu verzichten. In Firmen wie diesen hat sich gezeigt, dass das Ziel der Personaler nur noch aus reiner Effizenzsteigerung ihrer Aufgaben bestand. Die globale Lohn- und Gehaltsabrechnung haben diese Unternehmen schon längst an spezialisierte Dienstleister ausgelagert, die dies viel besser und günstiger erledigen. Mitarbeitergespräche sind mittlerweile so standardisiert, dass die Manager sie inzwischen eigenständig übernehmen können – Berater aus der Personalabteilung werden dazu nicht mehr gebraucht.

Was nicht automatisiert und ausgelagert werden kann, regeln Personalassistenten in den einzelnen Geschäftsbereichen. Die Verantwortung für Leistungsmanagement, Personalcontrolling und das sogenannte Workforce Planning übernimmt häufig der Chief Financial Officer; um das Employer Branding kümmert sich das Marketing und um das Talentmanagement die Mitarbeiterentwicklung.

Benötigen solche Unternehmen tatsächlich einmal spezifisches, strategisches Personal-Know-how, greifen sie auf die Unterstützung externer Berater zurück.

DER STRATEGISCHE WERTBEITRAG

In diesem Szenario arbeitet die zentrale Personalfunktion nur noch an Effizienzsteigerungen. Routineaufgaben wie Urlaubsanträge oder das Schreiben von Arbeitszeugnissen werden so weit wie möglich über HR-Systeme abgewickelt oder an Outsourcingpartner ausgelagert, um die Skaleneffekte zu vergrößern. Sind diese ausgeschöpft, weil alle Personalaufgaben effizient auf Mitarbeiter, Führungskräfte oder andere Funktionen verlagert oder outgesourct wurden – und sind keine weiteren Ziele in Sicht –, erlischt die strategische Existenzberechtigung des zentralen Personalbereichs. Damit ist es nur eine Frage der Zeit, bis er sich selbst überflüssig macht.

WAS ES DAFÜR BRAUCHT

Das Topmanagement muss bereit sein, Personalaufgaben an verschiedene Partner abzugeben, auch an externe Dienstleister. Es muss in die nötigen IT-Systeme investieren, um durch die Automation einzelner Aufgaben effizienter zu werden. Die dafür notwendigen Systeme existieren in der Regel bereits. So pflegen zum Beispiel in einigen Unternehmen die Mitarbeiter bereits selbst ihre Personalakten; Gleiches gilt für Urlaubsanträge sowie viele andere Verwaltungsakte.

Außerdem müssen die Prinzipien des Personalmanagements in den Köpfen der Führungskräfte so selbstverständlich verankert sein, dass sie keine beratende Unterstützung nötig haben, um zum Beispiel Einstellungs- und Beurteilungsgespräche professionell führen zu können. Darüber hinaus benötigen Mitarbeiter und Führungskräfte gesunden Menschenverstand und ein hohes Maß an Eigenverantwortung für die individuelle Kompetenz- und Karriereentwicklung.

FÜR WEN SICH DAS SZENARIO EIGNET

Das Szenario passt zu Unternehmen, die ihre Personalarbeit nicht noch effizienter erledigen können und dem zentralen Personalbereich keine weitere strategische Bedeutung zuschreiben wollen. Gleichzeitig eignet sich dieses Modell aber auch für jene, bei denen eine zentrale Standardisierung der Personalaufgaben von vornherein gar nicht möglich oder sinnvoll ist. Dies sind Unternehmensgruppen mit einem sehr heterogenen Geschäftsportfolio, aber vor allem auch Start-ups oder kleinere Unternehmen mit einem hohen Grad an Selbstorganisation und Autonomie. In solchen Firmen erledigen die anstehenden Aufgaben eigens zu diesem Zweck zusammengestellte Teams.

Agile Strukturen existieren häufig in Unternehmen, die sich in einem stark veränderlichen Umfeld behaupten müssen, wie etwa in der IT-Branche. Führung läuft nicht über eine vorgegebene Hierarchie, sondern wird von denjenigen Personen übernommen, die bezogen auf die momentan zu erledigende Aufgabe am besten dafür geeignet sind. In diesen Teams bringt jeder Kollege ausreichend General-Management-Know-how mit – jeder ist im Grunde Stratege, Controller, Organisator und so weiter. Somit ist auch Kompetenz in Personalfragen über das Unternehmen verteilt. Stark koordinierend und intrinsisch motivierend wirkt in einer solchen Organisation eine gemeinsame Idee vom Zweck des Unternehmens und von Zielen, auf die jeder hinarbeitet. Führung ist Aufgabe eines jeden.

SZENARIO 2: PERSONALBEREICH AUFTEILEN

Der mittlerweile in Ruhestand gegangene Thomas Sattelberger setzte bei der Deutschen Telekom in seiner Funktion als Personalvorstand konsequent auf eine Aufteilung in operative und strategische Themen. Er orientierte sich dabei stark am Drei-Rollen-Modell nach Dave Ulrich: Routineaufgaben bündelte er in einem Shared-Service-Center. In den dezentralen Geschäftseinheiten sorgen HR-Businesspartner für die Beratung und Unterstützung der Bereichsmanager aus einer Hand. Der zentrale Personalbereich konzen-

trierte sich auf die Rolle als strategischer Partner; HR-Spezialisten kümmerten sich dort um langfristige, für die Umsetzung der Strategie wichtige Personalthemen. Sie entwarfen zum Beispiel im Zuge des Strategiewechsels vom Fernmeldekonzern zum Internetunternehmen ein unternehmensweites Kompetenzmanagement. Damit identifizierten sie systematisch die benötigten Fähigkeiten, koordinierten die entsprechenden Umschulungsprogramme und rekrutierten rechtzeitig die Jahre später benötigten Fachkräfte.

Auf ähnliche Weise konzentriert sich der zentrale Personalbereich beim Genfer Luxusgüterkonzern Richemont auf strategische Aufgaben. Dort arbeiten die Verantwortlichen an einem guten Dutzend strategischer Tätigkeitsfelder wie Vergütungs- und Belohnungssysteme, Talentmanagement, Nachfolgeplanung, internationale Mobilität. Alles andere überlassen sie den einzelnen Markenunternehmen des Konzerns.

DER STRATEGISCHE WERTBEITRAG

Anders als in Szenario 1 geht es hier nicht nur darum, die Effizienz der Personalverwaltung zu steigern. Der zentrale Personalbereich kümmert sich auch um die Personalthemen, die für die Strategieumsetzung und für eine langfristige Sicherung des Humankapitals eine entscheidende Rolle spielen. Dazu gehören zum Beispiel die demografische Entwicklung, Diversity oder ein systematisches Talentmanagement.

WAS ES DAFÜR BRAUCHT

Unternehmen müssen über eine bereichsübergreifende Strategie verfügen. Das klingt trivial. Doch diese Voraussetzung erfüllt nach unserer Erfahrung bei Weitem nicht jedes Unternehmen. Meistens ist die Strategie nicht mehr als die Summe der einzelnen Geschäftsstrategien. Eine zentrale Personalabteilung stößt hier beim Versuch, die Strategieumsetzung zu unterstützen, schnell an ihre Grenzen. Meistens scheitert es in der Praxis daran, dass sich die Geschäftsbereiche nicht auf gemeinsame Anreizsysteme, Ziele und Kompetenzanforderungen einigen können.

Außerdem muss der Personalbereich strategisch und nicht operational geführt und legitimiert werden. Nur wenn ein Unternehmen langfristig orientiert ist, kann bei diesem Szenario der Wertbeitrag der Personaler sichtbar werden. Dieser kann etwa darin bestehen, durch die demografische Entwicklung bedingte Personalengpässe frühzeitig zu erkennen und zu verhindern. Häufig handelt es sich dabei um immaterielle Wertbeiträge. Diese können nur in einem kontinuierlichen Dialog zwischen zentralem Personalbereich und dem Topmanagement bestimmt werden. Regelmäßige Umfragen unter den Bereichsmanagern dienen als Grundlage für eine Prüfung, ob und wie die Arbeit der zentralen Personalabteilung einen Mehrwert für die jeweilige Linie schafft – sei es durch flexible und schnelle Rekrutierung von Experten, reibungslose Nachfolge für frei werdende Managementpositionen oder rechtzeitig verfügbare und geeignete Schulungsangebote.

Schließlich benötigen alle Beteiligten ein großes Maß an Kooperationsfähigkeit und gutem Schnittstellenmanagement. Denn die zentralen Personalspezialisten müssen sich mit dem Board, mit den internen und externen Servicepartnern, den Businesspartnern in den Geschäftseinheiten und Regionen sowie oft auch mit den angrenzenden anderen Zentralbereichen abstimmen. Nur wenn dies in einer partnerschaftlichen Weise geschieht, kann eine gute Balance zwischen zentraler Standardisierung und dezentraler Flexibilität geschaffen werden.

FÜR WEN SICH DAS SZENARIO EIGNET

Dieses Szenario bietet sich für diversifizierte Unternehmen an. Ihm folgen derzeit bereits viele der international tätigen Mehrgeschäftsunternehmen. Das funktioniert umso besser, je homogener ihr Geschäftsportfolio ist, wie beispielsweise bei Richemont, das nur hochwertige Luxusmarken in seinem Portfolio zulässt. Damit lässt sich eine gewisse Zentralisierung und Standardisierung aus der Strategie ableiten. Gleichzeitig sollte darauf geachtet werden, dass die zentrale Personalabteilung nur jene Aufgaben übernimmt, die strategisch relevant sind und bei denen es nicht sinnvoll ist, sie auf Geschäftsebene zu betreiben.

Derzeit konzentrieren sich die meisten Unternehmen noch auf die strategische Personalarbeit. Dieser Prozess wird in nicht allzu ferner Zukunft abgeschlossen sein. Sofern keine neuen, komplexen Themen auf die Personalagenda kommen, ist danach nur noch ein kleines Personalteam nötig.

SZENARIO 3: PERSONALBEREICH ERNEUERN

Das Münchener IT-Unternehmen Jambit macht vor, wie eine solche Neuerfindung aussehen kann. Die zentrale Personalabteilung strebt zwar auch effizientere Abläufe und Hilfe bei der Umsetzung der Strategie an. Hauptsächlich wollen sie aber Beziehungs-, Community- und Innovations-Katalysator der Firma sein. Von Beginn eines Arbeitsverhältnisses an achtet das Unternehmen darauf, dass Mitarbeiter zwischen den Geschäftsbereichen wechseln. Es fördert selbst organisierte, außerbetriebliche Zusammenkünfte in der Freizeit und formuliert persönliche Ziele als Teamziele und Incentives. Und es stellt sicher, dass Strategiekonferenzen nicht im Führungsteam, sondern mit allen Mitarbeitern abgehalten werden.

Vielen Unternehmen bereitet nicht mehr nur die effektive Strategieumsetzung Kopfzerbrechen. Globalisierung, Spezialisierung und Digitalisierung drängen sie dazu, sich permanent zu erneuern. Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen führt dazu, dass etlichen Firmen nicht nur Experten fehlen, sondern auch die passende Unternehmenskultur und die nötigen Führungsqualitäten für die Strategie-

HD14-503

Entdecken Sie den digitalen Harvard Business Manager

Jetzt testen: 2 Ausgaben für €18,90
harvardbusinessmanager.de/angebot



So einfach geht es:

1. Installieren
Laden Sie die kostenlose App Harvard Business Manager für Ihr Tablet oder Smartphone aus dem entsprechenden App-Store. Besuchen Sie heft.harvardbusinessmanager.de zum Lesen im Browser.

2. Registrieren und anmelden
Registrieren Sie sich einmalig, und nutzen Sie Ihre manager-ID zum Lesen auf all Ihren Geräten.

3. Ausgabe kaufen oder Testangebot sichern
Lesen Sie die gekauften Ausgaben auf jedem Ihrer Geräte, überall – auch offline.

App erhältlich für:

Die neue Art zu lesen.
Mit Interaktiven Grafiken und weiterführenden Links.

Mehr Infos unter:
www.harvardbusinessmanager.de/digital

HBM

entwicklung. Eine zentrale Personalabteilung, die darauf wartet, ihre Themen aus der Strategie ableiten zu können, wird mit ihren Aktionen folglich meist zu spät kommen.

Zudem verändert sich mit dem Entstehen neuer digitaler Plattform-Geschäftsmodelle wie sie etwa Amazon, Netflix oder Uber betreiben, auch das Verhalten aller Beteiligten. So interagieren Vertragspartner, Kunden und Mitarbeiter immer häufiger und intensiver miteinander. Die alten hierarchischen Strukturen bröckeln. Sie werden abgelöst durch eine dynamische soziale Vernetzung verschiedener Experten für ein gemeinsames Ziel („profit with a purpose").

Will ein Unternehmen die neuen Kundenbedürfnisse nutzenstiftend und schnell befriedigen, muss es zuverlässig und flexibel mit verschiedenen Experten, Partnerorganisationen und auch Konkurrenten zusammenarbeiten können. In derartigen Wertschöpfungsnetzwerken zählen Transparenz, Vertrauen, Flexibilität und eine agile, kontinuierliche Erneuerung zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren. Der zentrale Personalchef wird hier zum „Chief Collaboration Officer". Um die traditionellen Personalaktivitäten kümmern sich je nach Reifegrad des Unternehmens die dezentralen Personalbereiche, falls sie nicht bereits von Führungskräften, Shared-Service-Centern oder externen Outsourcingpartnern abgedeckt werden.

DER STRATEGISCHE WERTBEITRAG

Er besteht in diesem Szenario darin, soziales Kapital innerhalb und außerhalb des Unternehmens aufzubauen und die Fähigkeit zur Kooperation zu perfektionieren. Dies gilt auch für den Personalbereich selbst.

Das zentrale Personalmanagement wird zur Ideenschmiede und zum Innovationspromotor. Es ermöglicht den Firmen, sich durch Agilität und kontinuierliche Erneuerung gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren; denn diese Form der Zusammenarbeit ver-

schiedener Expertisen lässt sich kaum kopieren.

Die einzelnen Bereiche profitieren, weil sie die Beziehungen zu ihren wichtigsten Anspruchsgruppen (Kunden, Partnerorganisationen et cetera) flexibel gestalten können, etwa indem sie Schlüsselkunden in die Strategieentwicklung einbeziehen. Ist soziales Kapital vorhanden, kann beispielsweise aus den Verkaufs-, Einkaufs- und Entwicklungskompetenzen unterschiedlicher Linienfunktionen und Länder schnell und unkompliziert ein temporäres Team zusammengestellt werden, um eine entsprechende Offerte für den Kunden auszuarbeiten.

WAS ES DAFÜR BRAUCHT

Das Topmanagement muss in komplexen Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsnetzwerken denken, sie mit Leben füllen und auf dieser Grundlage führen können. In solchen Unternehmen werden Aufgaben zwar immer noch über Hierarchien umgesetzt. Innovations- und Erneuerungsprozesse laufen jedoch über Netzwerke und Communitys. Das bedeutet, dass das herkömmliche hierarchische Führungsverständnis erweitert und im Unternehmen verankert werden muss. Dazu reichen klassische General-Management-Fähigkeiten nicht aus. Vielmehr brauchen Unternehmen Führungskräfte, die die Fähigkeit haben, Beziehungen über geografische, hierarchische und funktionale Grenzen hinweg aufzubauen und zu entwickeln, mehr in unternehmerischen Potenzialen als in Performance-Zielen zu denken und in der Lage sind, andere für die Zusammenarbeit zu begeistern.

Die Personalabteilung selbst muss sich ebenfalls ändern. Sie benötigt Experten, um den Führungskräften die neuen Fähigkeiten zu vermitteln. Die Personaler müssen lernen, nicht stets die Best Practices der HR-Zunft nachzuahmen. Ihre eigenen gewohnten HR-Praktiken sollten sie kontinuierlich daraufhin prüfen, inwieweit sie noch einen Beitrag zum sozialen Kapital im Unternehmen leisten. Um dieses aufzubauen, müssen sie gemeinsam mit ihren Kollegen aus anderen Zentralfunktionen wie Strategie oder IT nach innovativen Ansätzen suchen.

FÜR WEN SICH DAS SZENARIO EIGNET

Wir empfehlen dieses Szenario vor allem jenen Unternehmen, die sich strategisch durch Innovation differenzieren und neuen digitalen Geschäftsmodellen zuwenden wollen. Will zum Beispiel der Autokonzern Daimler den strategischen Schwenk vom Fahrzeughersteller zum Mobilitätskonzern tatsächlich vollziehen, so hat dies nicht nur tief greifende Konsequenzen für den Bedarf an Mitarbeiterkompetenzen, weil neue Aufgaben wie Data Mining anstehen. Es hat auch große Auswirkungen auf die Art der Beziehungen und die Führung des Unternehmens. Um die komplexen Bedürfnisse der Kunden in puncto Mobilität zu erfüllen, muss der Konzern viele Partnerschaften auf gleicher Ebene auf- und ausbauen. Von diesem ausreichend aufgebauten sozialen Kapital profitieren dann gleichzeitig das Employer Branding, die Unternehmenskultur und die Rekrutierung.

FAZIT

Wie immer wird es solche Szenarien in der Praxis kaum in ihrer Reinform geben. Aber je nachdem, welchen strategischen Wertbeitrag man der Personalabteilung zuschreibt, dominiert eines davon. Um zu beantworten, wie es mit der zentralen Personalfunktion im Unternehmen weitergehen soll, müssen Topmanager und Personaler sich zunächst darüber klar werden, welchen Wertbeitrag die HR-Abteilungen leisten sollen: Effizienzsteigerung, Strategieumsetzung und/oder Ausbau des sozialen Kapitals oder Innovationsförderung. Einer solchen konsequenten, strategiegeleiteten Auseinandersetzung geben wir gute Chancen, Topmanagement und Personalfunktion aus ihrem gegenseitigen Enttäuschungsvakuum zu befreien.

SERVICE

HBM ONLINE

RAINER STRACK ET AL.: Talente fördern – Wissen bewahren, in: Harvard Business Manager, März 2008, Seite 24, Nachdrucknummer 200803024.

PATTY MCCORD: Die Neuerfindung der Personalarbeit, in: Harvard Business Manager, April 2014, Seite 52, Nachdrucknummer 201404052.

INTERNET

KUNISCH, S., DÜBLIN, D., MÜLLER-STEWENS, G. (2013): Corporate functions in decentralized environments. The Case of Richemont's corporate HR function, Case Centre: bit.ly/fall_richemont

KONTAKT

eva@bilhuber.ch
guenter.mueller-stewens@unisg.ch

NACHDRUCK

Nummer 201412092, siehe Seite 110 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2014 Harvard Business Manager

EVA BILHUBER GALLI
ist unabhängige Managementberaterin und Executive Coach. Sie arbeitete in diversen Personalfunktionen in einem multinationalen Konzern und promovierte im Strategischen Management bei Günter Müller-Stewens und Steven Floyd an der Universität St. Gallen.

GÜNTER MÜLLER-STEWENS
ist seit 1991 Professor an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft. Sein Forschungs- und Arbeitsschwerpunkt ist das Strategische Management.