

# Die Personalabteilung der Zukunft

## HR als Business Partner – wie sehen Best-in-Class Personalorganisationen aus?

Personaler stehen unter Druck. Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Generation Y, Kostendruck und die „normalen“ Verwaltungsthemen machen das Leben nicht leicht. Und dann noch die Image-Probleme, denn Studien bringen es immer wieder zu Tage: Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter sind nicht zufrieden mit der Leistung der Personaler, weil diese in der veränderten Unternehmensumwelt die neuen Schlüssel-funktion von HR nicht wahrnehmen können oder wollen. Die oben genannten Themen bedingen, dass der einzelne Mitarbeiter und sein abrufbares Potenzial an Wissen und Können zum wichtigsten Bestandteil der Unternehmen werden. Dem muss HR Rechnung tragen und avanciert damit zur Schaltstelle für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Zukünftig entscheiden HR-Strategien darüber, ob Unternehmen erfolgreich sind, indem sie dafür sorgen, dass sich die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Platz auf wertschöpfende Aufgaben konzentrieren können. Um in diesem anspruchsvollen Umfeld agieren zu können, müssen zukunftsorientierte HR-Prozesse entstehen, die den Personaler in seinen neuen strategischen Aufgaben unterstützen. Wie soll

das gehen, welche Voraussetzungen sind von und für Personaler zu schaffen, um den anstehenden Herausforderungen gewachsen zu sein?

### Nach der industriellen kommt die Revolution der Verwaltung

Zunächst gilt es, sich klar zu werden, dass die Zeiten vorbei sind, in denen eine Personalabteilung ihre Daseinsberechtigung aus der ordnungsgemäßen Durchführung der Gehaltsabrechnung und der passiven Betreuung von Mitarbeitern bezieht. Der langfristige Trend ist klar: Nach der industriellen Revolution kommt die Revolution jetzt in den Büros und Verwaltungen an. Als Mittel für die durchgreifende Umgestaltung und Automatisierung der administrativen Prozesse dienen moderne Software-Lösungen.

Software, besser noch die Bereitstellung von Software nach Bedarf (Application Service Providing), ist gewissermaßen der Industrieroboter für das Büro. In vielen Bereichen der industriellen Produktion beträgt der Automatisierungsgrad heutzutage 98 Prozent. Im Büro unvorstellbar? Nein, und vor dem Hintergrund der Themen, die von Personalern dringend angegangen werden müssen, ein gutes Hilfsmittel, um Freiräume zu gewinnen.

### Payroll-Outsourcing wird die Regel, nicht die Ausnahme

Personalabteilungen müssen ein neues Selbstverständnis aufbauen und die Dinge zügig in die Hand nehmen. Es gilt, die Prozesse neu zu strukturieren und maximale Kosteneffizienz und Freiräume für strategische Personalaufgaben zu schaffen. Abbildung 1 zeigt eine Best-in-Class Struktur. Reduktion der Fertigungstiefe und Automatisierung beschreiben im übertragenen Sinne die Maßnahmen. Der „Workload“-Bereich, d.h. die administrativen Aufgaben, werden zu 100 Prozent automatisiert – sprich, an professionelle Dienstleister ausgelagert.

Business Process Outsourcing für Payroll und Zeitwirtschaft wird zur Regel, denn eines darf nicht vergessen werden: Trotz der neuen strategischen Missionen von HR bleiben die Routinen, die durch immer neue Gesetze und Verfahren stetig komplexer werden. Diese Aufgaben gehören nicht zu den Kompetenzen, die das Unternehmen vom Wettbewerb differenzieren. Trotzdem fressen sie viel Zeit und erfordern das permanente Vorhalten von aktuellstem Fachwissens in Gesetzgebung und Meldewesen. Hier greift Outsourcing als arbeitsteilender Prozess, indem es Routinen an Fachleute vergibt und so Platz für die neuen Aufgaben von HR schafft. Wer externe Leistung ein-kauft, um sich auf seine Stärken zu konzentrieren erzielt damit

### Konzept: Business Partner

Der Ansatz von HR als Business Partner (nach Dave Ulrich) propagiert eine neue, umfassendere Rolle des Personalmanagements, jenseits der konventionellen Aufgaben:

- Das Personalmanagement wird zum Business Partner des Managements und leistet einen Beitrag zur Wertschöpfung.
- HR vollzieht eine Trennung zwischen (transformationaler) strategischer Arbeit und (transaktionaler) operativer HR Arbeit.
- HR Business Partner bieten strategische und beratende Leistungen für Führungskräfte bei personalbezogenen Fragestellungen in deren Verantwortungsbereichen.
- Als Partner im und für das Business ist HR auf Augenhöhe mit der Linienführung. Hier gilt es, die Herausforderung der Glaubwürdigkeit gegenüber dem Business zu bewältigen.
- Mehr Nähe: HR muss sowohl im Sinne von Know-how als auch örtlich am Geschäft ganz nah dran sein.
- HR Business Partner stehen für Organisations-Effizienz: Change Management und strategische Personalplanung sind Kernfähigkeiten
- HR ist Übersetzer: Businesspläne und -prioritäten werden in HR-Strategien, HR-Prioritäten, HR-Konzepte und HR-Instrumente überführt.



Abb. 1: Best-in-Class Personalorganisation

- Fokussierung (Jeder macht, was er am besten kann)
- ein positives Kosten-/Nutzenverhältnis (Können schafft Effizienz)
- Aktualität und Innovation (Wissen im Kernbereich bleibt aktuell)
- Kompetenz & Qualität (Sicherung der Handlungsfreiheit)
- Skalierbarkeit & Flexibilität (durch Einbindung von Partnern)

Die Herausforderung des Outsourcings liegt also darin, dass die kooperierenden Unternehmen ihre jeweiligen Kernkompetenzen langfristig und verbindlich verknüpfen. Der Plan geht auf: Allein bei VEDA wächst der Geschäftsbereich Outsourcing in 2011 erneut um 25 Prozent – dies zeigt die Entwicklung und Dynamik in diesem Bereich.

Der strategische Fokus auf die Kernkompetenzen verlangt allerdings eine Gesamtprozessbetrachtung, die über das Outsourcing-Thema hinausgeht. Während die arbeitsintensiven Routinen beim Dienstleister landen, schaffen moderne Softwarelösungen den nötigen Rahmen für die wertschöpfenden Arbeiten.

### Spielraum für die wertschöpfenden Aufgaben

Der mittlere Sektor der Abbildung 1 zeigt, wie sich die intelligente Betreuung von Mitarbeitern und die Durchführung wertschöpfender Personalprozesse wie Kompetenzmanagement, Weiterbildung oder Recruiting auf Prozessebene standardisieren und mittels moderner Software prozessorientiert automatisieren lassen.

Wenn – wie weiter oben beschrieben – der Mitarbeiter mit seinem Wissen und Können zum Alleinstellungsmerkmal wird, dann müssen zukunftsorientierte Prozesse geschaffen werden, die die gezielte Nutzung, Förderung und Bewahrung dieses Wissens managen und steuern. Wird aktuell in den Unternehmen noch viel Zeit für die Suche nach hochwertigem Fachwissen aufgewendet, sorgen Kompetenz- und Wissensmanagement in Verbindung mit dem Einsatz von prozessorientierten Tools dafür, dass Wissen zu Wertschöpfung wird.

Ein IT-basiertes Kompetenzmanagement z.B. unterstützt HR bei der Identifikation und Nutzung sowie dem Controlling von unternehmensweiten Wissenspotenzialen. Die Frage, ob der richtige Mitarbeiter auf dem richtigen Platz ist, wird somit nicht dem Zufall überlassen, sondern einem strategiegestützten Prozess, der Kompetenz über die verschiedenen Stufen von Einstellung bis Ausscheiden hinweg definiert, identifiziert und begleitet.

Durch die ganzheitliche Verknüpfung von Potenzialbewertung und Qualifikationsmaßnahmen gewährleistet HR zudem einen leistungs- und qualifikationsgerechten Personaleinsatz, der auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigert. Das wirkt sich positiv auf den Erhalt der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit aus und bindet Mitarbeiter langfristig.

Essenziell sind in diesem Zusammenhang Employee- und Management-Self Service Systeme, denn sie gestalten die Personalarbeit kosteneffizient und unterstützen zugleich die Linienführung, die immer mehr Personalaufgaben wahrnehmen muss.

### HR Self-Services vereinfachen Führungsaufgaben der Linie

HR Self-Services sind eine technologiebasierte Entwicklung, mit den Kernelementen Workflowmanagement, zur Automatisierung von Prozessschritten, sowie einer webbasierten Portal-lösung als wesentliche Grundlage zur Prozessoptimierung. Indem die Personalabteilung die Vorgesetzten über Management-Self-Services mit den nötigen Werkzeugen und Informationen ausstattet, befähigt sie diese damit zur Übernahme von Führungsaufgaben in der Linie.

Bereiche wie das Bewerbermanagement erfahren im Self-Service Effizienz durch die automatisierte Durchleitung und Wiedervorlage von Bewerbungen. Auch Mitarbeitergespräche können als eine durch Self-Services unterstützte Interaktion zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter eine neue Wertigkeit erhalten. Gehalts- und Weiterbildungshistorien sowie Zielver-

einbarungen sind abrufbar – das schafft eine solide Basis und entlastet den Personaler, der nur noch in komplexeren Gesprächen beratenden Anteil nimmt.

Übrig bleibt bei unserer Best-in-Class-Organisation in Abbildung 1 die Spitze der Struktur: HR als Business Partner, der als interner Berater des Managements unternehmerisch verantwortlich ist für strategische Personalplanung, Employer Branding, ganzheitliches Talent Management und Personalcontrolling. Hier tritt Software in den Hintergrund, kann allenfalls unterstützen.

### HR als Business Partner – wie geht das?

Seit nunmehr zehn Jahren wird es thematisiert und gefordert. Der Personaler als HR Business Partner im Unternehmen. Leider immer noch eine seltene Spezies. Woran liegt es? Natürlich ist gerade im Mittelstand, aber auch im Top-Management das Verständnis von Personalarbeit noch klassisch geprägt. Und ohne gemeinsames Verständnis und Teamply zwischen Personalern und Geschäftsleitung kann sich nur mühsam eine Entwicklung einstellen. Nicht selten sind die Probleme allerdings auch hausgemacht. Es reicht eben nicht, dass Per-



sonaler die Klaviatur ihrer Themen spielen können und mit Einzelmaßnahmen operativ agieren. Als Business Partner berät HR die Führungskräfte im Unternehmen und zeigt, wie sie ihr Kernbusiness verbessern können. Damit sind Personaler mit unternehmerischer Denkweise gefragt, die – ähnlich wie externe Berater – das Geschäft der Business Units verstehen. Personaler blicken über

den Tellerrand, wissen und verstehen, wie die Marktdynamik aussieht, wer die Mitbewerber sind, wie sich mittel- und langfristige Produkt- und Vertriebsstrategien entwickeln und wo die unternehmenseigenen Stärken und Schwächen sind. Nur mit diesem Wissen ist eine Kommunikation auf Augenhöhe mit den Fachabteilungen möglich. Genau diese Ebenbürtigkeit ist Voraussetzung, um als Business Partner akzeptiert zu werden.

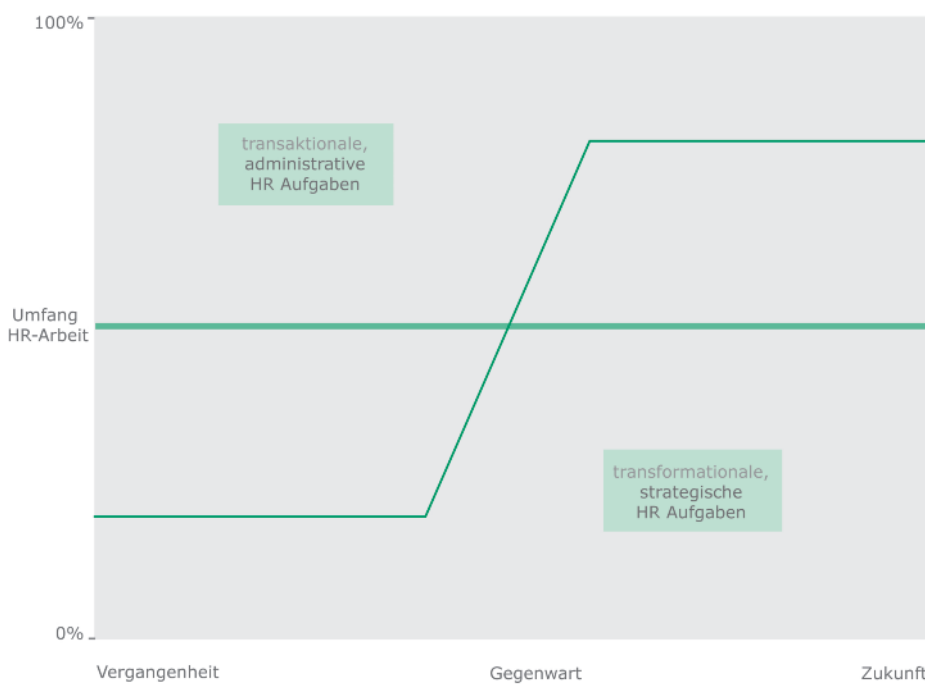


Abb. 2: Neuausrichtung der Personalarbeit: HR als Business Partner

Dann bleibt da noch der Business Case – Führungskräfte und Geschäftsleitung kaufen Leistungen ein, auch intern, und HR als Business Partner muss den Nutzen abwägen und auswerten. Weiche Argumente wie Mitarbeitermotivation reichen heute nicht mehr, um Weiterbildungsmaßnahmen oder Gesundheitstage vorzuschlagen. Der Business Partner stellt sich der Herausforderung, Unternehmensziele in Weiterbildungsmaßnahmen umzusetzen. Daraus werden zielgerichtet Maßnahmen abgeleitet, die im Rahmen eines zyklischen Controllings dann auch immer wieder im Hinblick auf ihre Effizienz in der Zielerreichung zu messen und zu bewerten sind. Hier sind Kennzahlen gefragt, zum einen quantitative Kennzahlen z.B. zu Teilnehmerzahl, -struktur und verschiedenen Kostenebenen wie Dozenten-, Raum- oder auch Reisekosten. Sie bilden die Basis jedes Controllings. Ohne diese

### Drei Fragen an Dr. Ralf Gräßler, VEDA GmbH

**HRP: Was können Dienstleister wie VEDA beitragen, um die Rolle von HR als Business-Partner zu etablieren und zu stärken?**

**Gräßler:** VEDA berät Unternehmen darin, eine Personalabteilung idealtypisch zu strukturieren und dadurch maximale Kosteneffizienz und Freiräume für strategische Personalaufgaben zu schaffen. Mit der von uns propagierten Best-in-Class-Struktur schaffen wir die Basis für die Business-Partner-Funktion von HR. Die komplexer werdenden Anforderungen an den Aufbau der HR-Funktionen lassen Beratung an Bedeutung gewinnen. Hier unterstützen wir Kunden interdisziplinär mit einem ganzheitlichen Konzept: Der von VEDA entwickelte Beratungsansatz SHAPE (Sustainable Hands-on Analysis & Process Enhancement) definiert die wesentlichen Schritte im Prozess. Das Modell steht für nachhaltige, praxiserfahrene Analyse sowie konkret in Organisation und System umsetzbare Prozessverbesserung.

**HRP: Manche modernen Begrifflichkeiten wie Employer Branding und Talentmanagement überfordern die schlanke mittelständische Personalabteilung. Geht's nicht auch einfacher?**

**Gräßler:** Fragen wir uns doch lieber, warum diese Begriffe Ihrer Meinung nach die mittelständischen Personalabteilungen überfordern. Weil sie nicht deutsch sind, weil sie inflationär eingesetzt werden? Oder eher, weil jeder diese Schlagworte für seine Zwecke jeweils anders ge- oder missbraucht und damit ein diffuses Unwohlsein hervorgerufen wird, im Sinne von: Müssen wir das jetzt auch haben und was ist das eigentlich?

Ich halte es für ganz normal, dass mit einem solch radikalen Vorzeichenwechsel, wie er gerade im Bereich HR passiert, auch neue Begrifflichkeiten einhergehen.

Wichtig ist es, ihnen Substanz und Inhalt zu geben. Denn ob Employer Branding oder Personalmarketing; ob Talentmanagement oder Personalentwicklung: Von zentraler Bedeutung bleibt die Quintessenz dahinter: Der qualifizierte Mitarbeiter ist das kostbarste Gut, das wir identifizieren und sichern müssen.

**HRP: Was sind die häufigsten Ursachen für Konflikte in der Business-Partner-Welt?**

**Gräßler:** Eigentlich gilt auch hier die Antwort auf Frage zwei – es geht um die Begriffsklärung und um die Wirklichkeit hinter dem Modell „Business Partner“.

Mit der neuen Rolle von HR wird ein langer Weg beschritten, der alte Rollenmodelle hinterfragt und damit nicht nur die Personalabteilung zwingt, Erfahrungen und Methoden zu überdenken. Konflikte entstehen, wenn der als unternehmerisches Profit-Center agierende Business Partner seine nötige „Augenhöhe“ zu den Fachabteilungen nicht bekommt – den Wandel begleiten muss also letztlich auch eine Unternehmenskultur, die Austausch fördert und die neue Rolle von HR akzeptiert.

Konflikte entstehen vor allem auch innerhalb der Personalabteilung, wenn durch die Business-Partner-Strategie die Angst vor einer Zwei-Klassen-Gesellschaft innerhalb der Personalabteilung keimt. Ein sensibles Change Management, auch in eigener Sache, muss den Wandel begleiten.

Kennzahlen ist der Aufbau eines zyklischen Systems nicht möglich, denn spätestens die zweite Frage im rückkoppelnden Entscheidungsprozess der Weiterbildung lautet: „Was kostet mich das?“.

Kennzahlen wie der Return on Invest der Weiterbildung oder Nachhaltigkeits- und Erfolgskennzahlen kommen aus einem Erfolgs- und Effektivitätscontrolling, und stellen für die Geschäftsleitung den Nutzen (Output) der Maßnahmen in den Vordergrund. Zufriedenheits-, Lern- und Transfererfolg werden so festgestellt und in einem nächsten Schritt mit den Unternehmenszielen in Beziehung gesetzt. Denn: Wenn ich weiß, was ich erreichen will, weiß ich auch, was ich messen muss!

**Fazit:** Wenn wir HR als Business Partner sehen, wird der Personalleiter zum Unternehmer und die Personalabteilung zur „Professional Service Company“.

Zugegeben eine Herausforderung, aber eine Notwendigkeit und noch mehr eine Chance. Denn HR als Business Partner ist keine Frage der Wahl, sondern überlebenswichtig für Unternehmen im enger werdenden Personalmarkt. Wer hier Potenzial verschenkt und HR nicht in die Lage versetzt, im War for Ta-

lents strategisch und auf Augenhöhe zu agieren, wird eher mittel- als langfristig Erfolgspotenziale verschenken.



Autor:  
**DR. RALF GRÄßLER**, Geschäftsführender Gesellschafter,  
VEDA GmbH