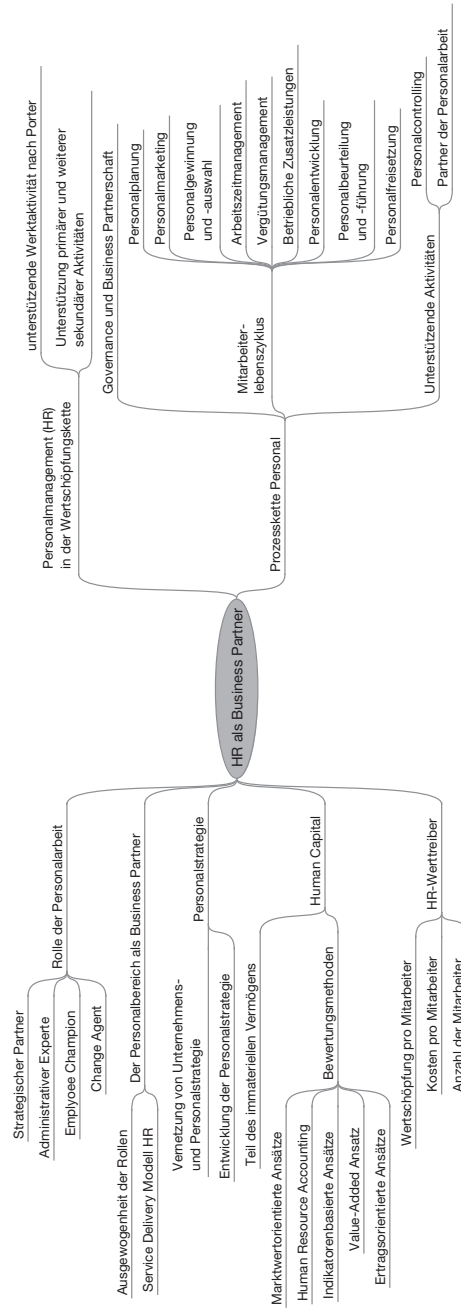


1. Human Resources (HR) als Business Partner



1.1 Zum Einstieg

Eine Personalleiterin klagt auf einem Personalkongress ihrem Gesprächspartner ihr Leid: „Meine Geschäftsführung akzeptiert mich überhaupt nicht als Business Partnerin. Ich solle erst mal meine Administration und unseren Betriebsrat in den Griff bekommen.“ Der Gesprächspartner, ebenfalls Personalleiter, erwidert: „Mein Vorstand hält den ganzen „Business Partner“ für einen Blödsinn. Strategie habe nichts mit Personal zu tun.“ Ein dritter Personalmanager, der hinzu gekommen ist, berichtet: „Bei mir war das zu Beginn genauso. Dann habe ich meinen Vorstand von der Bedeutung des Personalbereichs als Business Partner überzeugt.“ Das wollen die beiden anderen genauer wissen. „Zunächst haben wir unsere administrativen Personalprozesse standardisiert und optimiert und damit die Kosten um über 25 % reduziert. Gleichzeitig ist damit die Zufriedenheit der internen Kunden mit diesen Prozessen deutlich gestiegen. Das können wir durch eine regelmäßig durchgeführte Kundenbefragung greifbar machen. Durch eine gezielte Qualifizierung aller Mitarbeiter im Personalbereich konnten wir die Kundenzufriedenheit nochmals deutlich steigern. Diese signifikante Verbesserung hat auch den Vorstand beeindruckt. Auf dieser Basis haben wir ihm dargestellt, dass die geplante Umstellung des Fertigungsprozesses auf wackeligen Beinen steht, da für die neuen Anlagen spezielles Know-how erforderlich ist, das bislang in unserem Unternehmen nicht verfügbar war. Es sei also notwendig, neue Mitarbeiter mit eben diesem Know-how einzustellen bzw. eigene Mitarbeiter entsprechend zu schulen. Beide Wege kosten Zeit und Geld, was in der neuen Fertigungsstrategie nicht berücksichtigt war. Als Folge verschob sich zwar der Break-even¹, der aber wie sich zeigte ohnehin unrealistisch frühzeitig angesetzt war. Ab diesem Zeitpunkt hatte das Personalmanagement beim Vorstand die Akzeptanz als Gesprächspartner in strategischen Themen. Darauf aufbauend konnte ich den Vorstand davon überzeugen, dass eine derartig umfassende Umstellung des Fertigungsprozesses das Unternehmen insgesamt verändern würde und dass dieser Prozess systematisch geplant und gesteuert werden sollte. Das haben wir dann auch erfolgreich getan.“

1.2 Personalmanagement in der Wertschöpfungskette

Was ist das Ziel jeden Unternehmens? Gewinn erzielen, den Unternehmenswert erhöhen, den Return on Investment steigern, also Wert zu erzeugen. Diese Wertorientierung ist die Leitidee moderner Unternehmensführung. Damit wird das Unternehmen auf vorhandene oder noch zu schaffende Werte bzw. Nutzenpotentiale ausgerichtet bzw. solche Potenziale sollen durch gezielte Maßnahmen erschlossen werden. Oberstes Ziel ist dabei eine konsequente Ausrichtung aller Managementaktivitäten auf die Steigerung dieser Werte.

1 Mit dem Break-even wird der Punkt bezeichnet, an dem die Verlustzone (eines Investitionsprojektes) überschritten und ein Gewinn erzielt wird.

Um das komplexe Gebilde „Unternehmen“ besser zu verstehen, hat Porter bereits in den 1980er Jahren das Unternehmen in seine einzelnen Funktionsbereiche zerlegt und deren Logik in ihrem Zusammenwirken in einer Wertschöpfungskette dargestellt (vgl. Porter, M. E. (2000)). Die primären (oder auch direkten) Funktionen sind unmittelbar in den Produktionsprozess eingebunden, d. h. sie sind direkt dafür verantwortlich, die jeweiligen Produkte zu erzeugen. Die sekundären (oder indirekten²) Funktionsbereiche, wie auch der Personalbereich, sind nicht direkt am Produktionsprozess beteiligt. Sie haben (lediglich) unterstützende Aufgaben. „Unterstützend“ ist dabei wörtlich gemeint. Die indirekten Funktionsbereiche haben die anderen direkten und indirekten Funktionsbereiche in deren Aufgaben so zu unterstützen, dass diese ihre Aufgaben (noch besser) wahrnehmen können. Gelingt dies nicht, ist die Frage zu stellen, warum die anderen Bereiche die zusätzlichen Kosten für den indirekten Bereich (mit)tragen sollen, wenn die bezweckte Unterstützung nicht in ausreichendem Maß erfolgt.

Die Wertschöpfungskette von Porter stellt das Zusammenwirken der einzelnen Unternehmensfunktionen im Unternehmensverbund anschaulich dar. Seine Darstellung verschafft einen Überblick über den eigentlichen Wertschöpfungsprozess im Unternehmen. Sie gibt jedem Beteiligten einen klaren Blick darauf, welche Rolle und Aufgabe ihm im Produktentstehungsprozess zukommt. Mit diesem Verständnis für den gesamten Erstellungsprozess hat jeder Manager, aber auch jeder Mitarbeiter ein besseres Verständnis für die Bedeutung der von ihm vorzunehmenden Arbeitsschritte. Er kann bspw. besser abschätzen, welche seiner eigenen Tätigkeiten im weiteren Produktionsprozess besonders wichtig sind und diese mit Vorrang bearbeiten.

Mit der Wertschöpfungskette wird ein Unternehmen nicht nur als Ganzes dargestellt, sondern auch in seine einzelnen unternehmensspezifischen Wertschöpfungsaktivitäten untergliedert. Dadurch lassen sich die unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteile besser erkennen. Der Rahmen des Porterschen Modells legt fest, welche Wertschöpfung im Unternehmen selber erbracht wird und stellt dar, in welchen Schritten dies erfolgt.

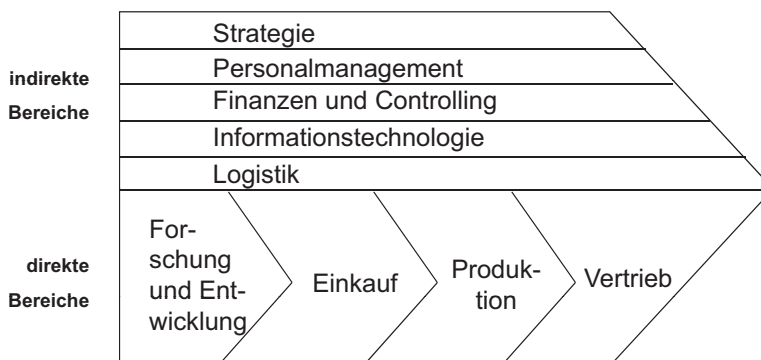


Abbildung 1: Wertschöpfungskette nach Porter

² Diese Begriffspaare sind zu bevorzugen gegenüber „wertschöpfende“ und „nicht wertschöpfende“ bzw. „produktive“ und „nicht produktive“ Funktionen.

Selbst Unternehmen in derselben Branche haben selten kongruente Wertketten. Gerade in diesen Unterschieden liegt häufig die Ursache für Wettbewerbsvorteile. Die unterschiedlichen Gewichtungungen innerhalb der Wertschöpfungskette ermöglichen es, dass zwei Unternehmen aus derselben Branche in unterschiedlichem Maß Werte schaffen, obwohl das Produkt aus Kundensicht vergleichbare Merkmale aufweist.

Beispiel 1: Fertigungstiefe

VW und Porsche haben bspw. eine völlig unterschiedliche Fertigungstiefe. Der Tuareg wird von VW im eigenen Werk hergestellt, den Cayenne (ein nahezu identisches Auto) lässt Porsche von VW in Auftrag fertigen. Die Wertschöpfungskette ist für beide Unternehmen damit unterschiedlich ausgeprägt. Der Fertigungsprozess ist für VW Teil des Wertschöpfungsprozesses, während es für Porsche zugekaufter Input ist, also nicht zum eigenen Wertschöpfungsprozess gehört. Es ist für Porsche anscheinend günstiger, diesen Fertigungsanteil zuzukaufen, als hierfür eigene Werkskapazitäten aufzubauen. Unter Umständen hat die langjährig abgesicherte Fertigung für Porsche den Bau des neuen Werkes für VW erst rentabel gemacht. Wobei dies nur zwei zentrale der vielfältigen Gründe für die Entscheidungen der beteiligten Partner sind.

Ein weiteres Beispiel aus dem Automobilbereich: Audi kann gegenüber BMW auf Plattformen (also Chassis, Fahrgestell etc.) anderer Fahrzeuge aus dem VW-Konzern zurückgreifen, die BMW allesamt selber herstellen muss. Auch das führt zu unterschiedlichen Wertschöpfungsketten. Was bei BMW ein Schritt in der Produktionskette ist, kauft Audi als Input zu. So unterschiedlich die Wertschöpfungsketten sind, so differenziert ist die Bedeutung von Human Resources (HR) in der Wertschöpfung. Wenn bei Audi diese Plattformen bisher in Eigenproduktion hergestellt wurden, stellt sich aus HR-Sicht die Frage, was mit den Mitarbeitern in diesem Fertigungsbereich geschehen soll, da deren Arbeit in ein anderes Werk im Konzern verlagert wurde. Hunderte von Mitarbeitern von Ingolstadt nach Wolfsburg wechseln zu lassen, macht weder für diese persönlich noch betriebswirtschaftlich Sinn. Der ökonomische Vorteil liegt gerade darin, dass diese Plattformen in einem anderen Werk bereits hergestellt werden und die erhöhte Stückzahl dort weitaus kostengünstiger hergestellt werden kann, als dies mehrfach in verschiedenen Werken zu tun. Die frei gewordenen Mitarbeiter werden dann üblicherweise in anderen Stufen des Fertigungsprozesses eingesetzt. Das ist zu planen und die Mitarbeiter müssen dafür entsprechend qualifiziert werden, typische Aufgaben des Personalmanagements. Oder die Mitarbeiter müssen frei gesetzt werden, falls das verbleibende Fertigungsvolumen deren Beschäftigung nicht ermöglicht. Ein steigender Anteil des Fremdbezugs erfordert zudem vermehrt interne Koordination und erhöht den Umfang beim Einkauf. Dies sind interne Aufgaben, die zusätzliche Mitarbeiterkapazität erfordern.

Für die Personalarbeit ist es wichtig, die Wertschöpfung des eigenen Unternehmens zu kennen und zu verstehen. Strategische Entscheidungen im Personalbereich erfordern genau diesen Überblick. Das Gleiche gilt für das operative Personalmanagement, um den internen Kunden eine kompetente Unterstützung geben zu können. So ist in einem Softwarehaus mit Vertrauensarbeitszeit die Zeiterfassung kein (zentrales) Thema. Dagegen ist in einem Produktionsunternehmen mit zahlreichen unterschiedlichen Schicht- und Gleitzeitmodellen die korrekte und nachvollziehbare Erfassung, Abrechnung und Ausweis der Zeiten wesentliche Aufgabe des Personalmanagements.

1.3 Prozesskette Personal

Personalarbeit selbst ist originär nur bei einem Personaldienstleistungsunternehmen, z. B. bei einer Personalvermittlung oder einem Zeitarbeitsunternehmen, direkte Wertaktivität. Aber jeder Personalbereich kann als eigene (interne) Prozesskette dargestellt werden.

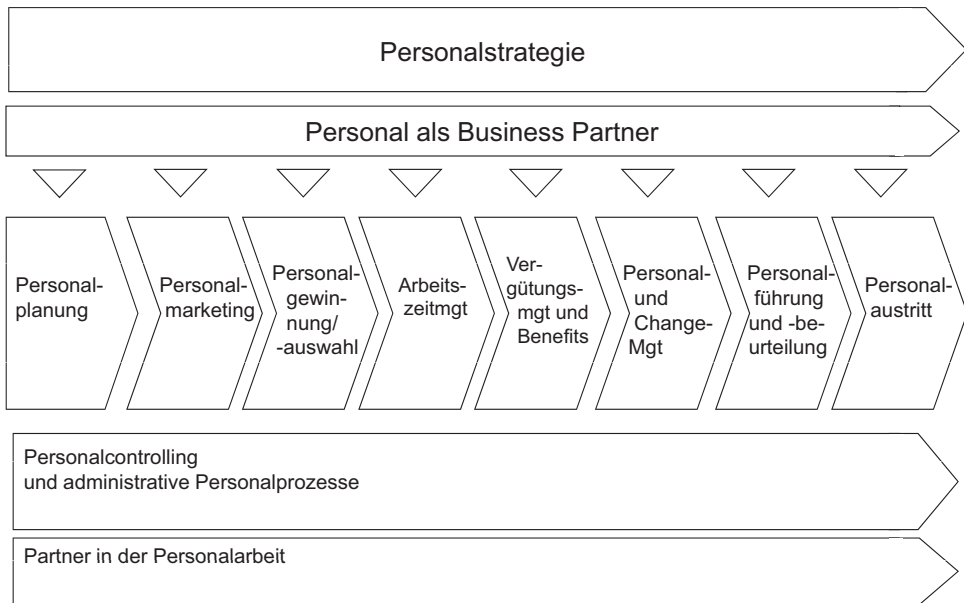


Abbildung 2: Prozesskette Personal

Das vorliegende Buch ist entlang dieser schematischen Prozesskette aufgebaut. Dem einleitenden Kapitel mit Fokus auf Ausrichtung und Rolle der Personalarbeit im Unternehmen folgen die einzelnen Kapitel entlang dem Lebenszyklus eines Mitarbeiters:

- Personalplanung
- Personalmarketing
- Personalgewinnung und -auswahl
- Arbeitszeitmanagement
- Vergütungsmanagement
- Betriebliche Zusatzleistungen
- Personalentwicklung
- Personalführung
- Personalaustritt

Das Personalcontrolling sowie die Zusammenarbeit mit Dienstleistern und Organen der Arbeitnehmervertretung werden als unterstützende Funktionen am Schluss aufgegriffen.

1.4 Rollen der Personalarbeit

Schwerpunkte und Prozesse der Personalarbeit sind unterschiedlich in Abhängigkeit vom Unternehmenszweck. Ebenso kann sich die grundsätzliche Ausrichtung des Personalbereichs unterscheiden. Dabei sind immer mehrere Rollen in unterschiedlicher Intensität auszufüllen.

1.4.1 Michigan-Modell

Die verschiedenen Aufgaben des Personalbereichs lassen sich anschaulich mit dem sog. Michigan-Modell von Ulrich (vgl. Abbildung 3) darstellen. Dieser unterscheidet zwischen dem strategischen und operativen Fokus der Personalarbeit sowie zwischen Prozessen und Aufgaben, die stärker am Mitarbeiter orientiert sind. Durch diese beiden Achsen ergeben sich vier Rollen mit spezifischen Aufgabenfeldern für den Personalbereich:

- Strategischer Partner
- Administrativer Experte
- Personalbetreuer
- Veränderungsmanager

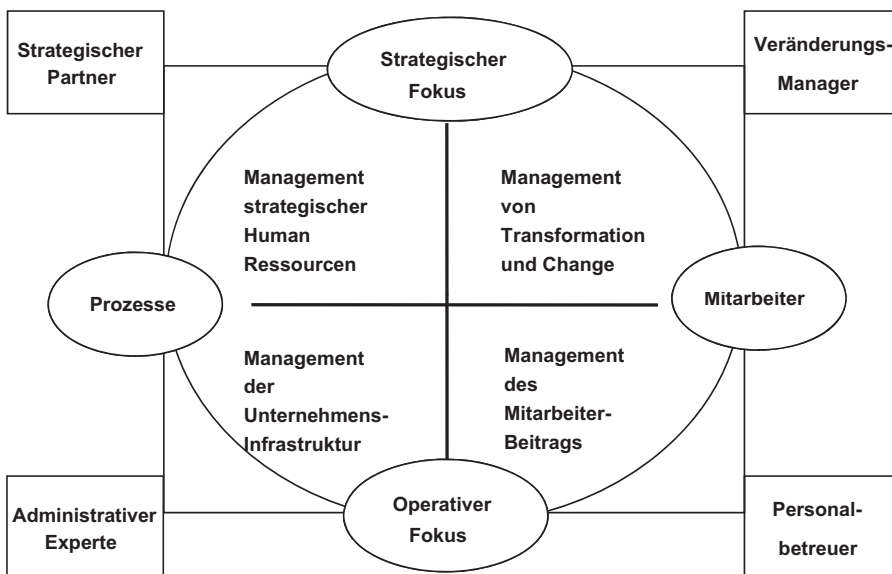


Abbildung 3: HR Rollen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Ulrich, D. (2003))

1.4.2 HR Rollen in der Organisation

Im derzeit oft propagierten Business Partnermodell, auf das noch eingegangen wird, werden alle diese Rollen vom Personalbereich wahrgenommen.

1.4.2.1 Strategischer Partner

In der Umsetzung dieser Rolle wirken die jeweiligen HR Experten als strategische Partner, indem sie helfen, den Erfolg der Unternehmensstrategie sicherzustellen. Durch die Einbindung von HR in die Unternehmensstrategie wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass diese Strategie tatsächlich auch umgesetzt wird. Die meisten Unternehmensstrategien haben eine starke Abhängigkeit von den vorhandenen Humanressourcen, wie z. B. ausreichende quantitative und qualitative personelle Ressourcen zur Umsetzung der geplanten Aktivitäten. Sofern z. B. das für die Strategieumsetzung notwendige Know-how noch nicht in vollem Umfang an Bord ist, sind entsprechende Mitarbeiter einzustellen bzw. zu qualifizieren. Dies alles sind typische Aufgaben des Personalbereichs. Insofern macht es Sinn, den Personalbereich frühzeitig in strategische Überlegungen einzubinden. Weitere Beispiele sind in der Einführung zu diesem Kapitel dargestellt. Der Personalbereich sollte also bei der Planung und Umsetzung strategisch wichtiger Aktivitäten mitentscheiden. Für diese strategische Rolle sollte es im Vorstand bzw. Geschäftsführung ein ausschließlich mit Personalthemen beauftragtes Mitglied geben.

1.4.2.2 HR Administration (Administrativer Experte)

Die Personaladministration oder -verwaltung ist die traditionelle Rolle von HR. In einigen Unternehmen heißt HR auch immer noch „verräterisch“ Personalverwaltung. Dabei geht es um die Abwicklung von administrativen Prozessen, wie etwa Gehaltsabrechnung, Zeitabrechnung, Verwaltung sonstiger Personaldaten. Der Name trägt, denn das Abrechnen von Gehaltsdaten erfordert insbesondere aufgrund verschiedenster steuerlicher Regelungen ein komplexes Wissen. Dies ist ein wesentlicher Grund, warum diese Tätigkeiten in großen Unternehmen in einer Abteilung zusammengefasst sind und in vielen kleineren Unternehmen outgesourct werden. Gehaltsabrechnung ist keine Tätigkeit, die das Unternehmen aus Kundensicht vom Wettbewerb differenziert. Outsourcen hat damit v. a. für die kleineren Unternehmen zwei Vorteile: Sie können sich auf ihre produktspezifischen Kernkompetenzen konzentrieren und die gleiche Leistung von Spezialisten kostengünstiger beziehen. Bei großen Unternehmen geht es darum, diese administrativen Prozesse so effizient zu gestalten, dass sie kostengünstiger sind als der externe Bezug. Je umfangreicher die typischen Personalaufgaben als standardisierte Prozesse definiert sind, umso leichter lassen sie sich administrativ abwickeln. Beispielsweise lässt sich die Abwicklung von Bewerbungen so standardisieren, dass die Empfangsbestätigungen der Bewerbungen automatisch generiert und verschickt werden. Einladungen zu Assessment Centern können standardisiert verschickt werden. Auch die Organisation von Schulungsmaßnahmen, vom Buchen der Seminarräume und Unterkunft bis hin zur Einladung der Teilnehmer, kann standardisiert von der HR Administration übernommen werden.

Diese administrativen Prozesse sind nicht nur arbeitsaufwendig, sie sind insbesondere aufgrund verschiedenster gesetzlicher Regelungen immer komplexer geworden. Entsprechend schwer tun sich viele Unternehmen, diese Prozesse effizient und in der erforderlichen Qualität zu gestalten. Qualität bedeutet dabei, dass der Gehaltszettel nicht nur rechtzeitig beim Mitarbeiter vorliegt, sondern auch noch richtig ist.

Trotz der rein administrativen Tätigkeiten hat diese Rolle eine besondere Bedeutung für HR insgesamt. Wenn schon diese einfachen Tätigkeiten nicht reibungslos funktionieren, woher soll der Vorstand dann die Überzeugung nehmen, HR in viel bedeutendere Aufgaben wie die Erarbeitung der Strategie mit einzubeziehen. Die Akzeptanz hängt also ganz wesentlich von der Qualität der administrativen Aufgaben ab.

1.4.2.3 Personalbetreuung (Employee Champion)

Die Personalbetreuung ist die am ehesten geläufige Aufgabe des Personalbereichs. In dieser Rolle kümmern sich die Personalreferenten um die alltäglichen Probleme, Anliegen und Bedürfnisse der Mitarbeiter und deren Vorgesetzter. In dieser Rolle ist HR primär der Partner der Führungskraft, um diese in ihrer Führungsaufgabe zu unterstützen und erst in zweiter Linie direkter Ansprechpartner für die Mitarbeiter. Wenn also der Mitarbeiter mit dem Anliegen kommt, er möchte jetzt endlich auf die lang versprochene Schulung für die neue Software, dann ist die erste Frage des Personalbetreuers, was denn der Vorgesetzte dazu sagt. Er schickt den Mitarbeiter also zurück zu seinem Vorgesetzten, damit er das Problem zunächst mit diesem bespricht. Der Vorgesetzte ist es, der die Personalführung seiner Abteilung wahrnimmt. Er regelt mit seinen Mitarbeitern nicht nur die inhaltlichen, aufgabenbezogenen Fragen, sondern im vorgegebenen Rahmen Weiterbildung, Gehaltserhöhungen, Abstimmen von Urlaub etc. In diese Befugnisse greift der Personalreferent nicht einfach ein, wenn der Mitarbeiter mit einem Anliegen erscheint. Er weist ihn auf die Regelungskompetenz des Vorgesetzten hin, verbunden mit dem Hinweis, dies doch mit ihm direkt zu klären. Erst wenn konkrete Hinweise vorliegen, dass getroffene Absprachen trotz Nachhakens seitens des Mitarbeiters nicht eingehalten werden oder etwa die Arbeitsbeziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem gestört ist, sollte der Personalbetreuer mit dem Vorgesetzten das jeweilige Thema zu klären versuchen. In erster Linie soll er ihn dabei unterstützen, seine Mitarbeiterführung kompetent wahrzunehmen, aber nicht für ihn diese Führungsarbeit übernehmen. Neben der dargestellten Unterstützung für die Führungskräfte gibt es Aufgaben, die über die bloße Unterstützung des jeweiligen Vorgesetzten hinausgehen. Dazu zählt beispielsweise die Entwicklung von geeigneten Mitarbeitern über die Abteilungsgrenzen hinweg.

Diese Art der Unterstützung erfordert von HR zunächst hohe Kernkompetenzen in allen anfallenden Personalthemen. Know-how, das für den Personalbetreuer Kernkompetenz ist, ist beim Vorgesetzten teilweise nur einmal pro Jahr relevant, etwa bei der Auswahl eines neuen Mitarbeiters. Darunter fallen die Vorselektion geeigneter Bewerber für vakante Stellen, Unterstützung bei den Auswahlgesprächen durch Diskussion der Eignung der gemeinsam interviewten Kandidaten, Beratung des Vorgesetzten bei der Gehaltsplanung etc. Das sind konkrete Hilfestellungen für den direkten Vorgesetzten und nicht mehr die Rolle des internen „Polizisten“, die dem Personalbereich früher anhaftete. Es gibt immer noch Unternehmen, in denen die Haltung

verbreitet ist, man müsse HR nicht wirklich einbeziehen, ansonsten würde es nur kompliziert. Das sind eindeutige Hinweise, dass es mit einer echten Unterstützung seitens HR in diesem Unternehmen nicht weit her ist.

Um möglichst kundenspezifisch unterstützen zu können, sollte jeder Personalbetreuer seinen Betreuungsbereich gut kennen. Teilweise sind die Arbeitsplätze der Personalbetreuer deswegen in ihren Betreuungsbereich integriert. Je besser der HR Experte die Aufgabenstellungen und Zielsetzungen seines Betreuungsbereiches kennt, umso besser wird er in der Lage sein, konkrete Hilfestellung in den relevanten Personalthemen zu leisten. Dazu sollte er auch die Kunden seiner internen Kunden kennen und wissen, welche Dienstleistungen bzw. Produkte diese von seinem Betreuungsbereich beziehen. Denn nur dann ist er wirklich in der Lage, den von ihm betreuten Kunden konkrete Unterstützung für deren spezifischen Aufgabenstellungen in der jeweiligen Wertschöpfungskette zu geben.

Natürlich hat der Personalbereich nach wie vor eine Ordnungsfunktion, wie sie jeder Bereich wahrnimmt. So wie das Rechnungswesen darauf achtet, dass die eigenen Regeln der Buchführung eingehalten werden, so wie der Einkauf darauf drängt, dass möglichst zentral eingekauft wird, so achtet HR darauf, dass die Kriterien der Leistungsbeurteilung beachtet werden, dass bei Abmahnungen die gleichen Maßstäbe angelegt werden etc. Festzuhalten bleibt, Personalarbeit ist nicht nur Sache des Personalbereichs, sondern vorrangig Führungsaufgabe, also wesentliche Aufgabe der Führungskräfte.

1.4.2.4 Veränderungsmanagement (Change Agent)

Das ist die Rolle, die in den Unternehmen noch am wenigsten gelebt wird. Hier geht es darum, gewollte Veränderungen im Unternehmen gezielt zu unterstützen. Dies erfolgt durch HR Experten, die die Veränderung steuern; sie analysieren die Unternehmensstruktur und entwickeln sie weiter. Organisationsentwicklung betrifft die gesamte Organisation, wie auch die Entwicklung einzelner Teile oder ganzer Unternehmensbereiche, Abteilungen oder Teams. Viele Top-Manager sind nach wie vor der Meinung, es reichte aus, neue Instrumente oder neue Strukturen zu beschließen. Die Einführung erledige sich dann von selbst. Die geringe Realisierungsquote bei solchem Vorgehen widerspricht ihnen. Die beschlossenen neuen Prozessabläufe funktionieren nur, wenn die Mitarbeiter diese auch leben, d. h. umsetzen. Andernfalls bleiben sie weitgehend Makulatur. Dies zu erreichen, ist Aufgabe der Veränderungsexperten (dazu ausführlich Kapitel 8).

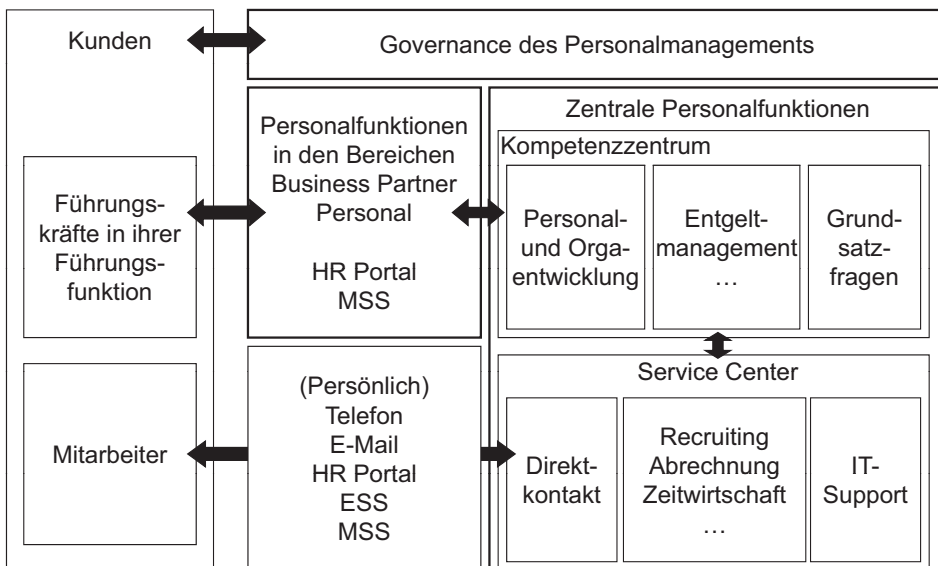
Tabelle 1: HR Rollen in der Übersicht

Rolle	Ergebnis	Funktion	Aufgabe
Strategisches Personalmanagement	Entwickeln und Umsetzen der Personalstrategie	Strategischer Partner	konzeptionell arbeiten
Management administrativer Prozesse	Aufbau standardisierter, effizienter Prozesse	Administrativer Experte	strukturieren und abwickeln
Operatives Personalmanagement	Verstärken des Commitments der MA und deren Qualifikation	Personalbetreuer	betreuen und beraten
Veränderungs-Management	Schaffen einer veränderten Organisation	Veränderungsmanager	Veränderungsprozesse strukturieren und steuern

1.5 Der Personalbereich als Business Partner

Damit der Personalbereich als Business Partner wahrgenommen wird, ist es nicht notwendig, dass alle Rollen von ein und derselben Person wahrgenommen werden, aber die Kombination aller Teammitglieder sollte ausgewogen und alle dargestellten Rollen sollten wahrgenommen werden.

Abhängig von verschiedenen Faktoren wie Unternehmensgröße, -aufbau, -branche, Entwicklungsstand des Unternehmens und Bedeutung des Personalmanagements im Unternehmen (vgl. Olfert, K. (2008), S. 25f.), wird in diesem Sinne heute oft folgendes Geschäftsmodell angestrebt (vgl. Abbildung 4; in Anlehnung an Oertig, M. (2007)).

**Abbildung 4:** Geschäftsmodell des Personalmanagements