

PERSONAL ■

Strategie

Professionelles HR-Controlling

Mehr als Köpfe zählen

HR-Organisationen befinden sich im Umbruch: Die strategische Einbindung der Personalarbeit und die Messung ihres Wertbeitrags sind dabei gemäß einer aktuellen Studie der „World Federation of Personnel Management Associations“ die größten aktuellen Herausforderungen. Beide Herausforderungen adressieren direkt das HR-Controlling, das somit verstärkt in den Fokus des Interesses von HR-Organisationen rückt.

Baumgartner & Partner hat sich aus diesem Grund das Ziel gesetzt, Transparenz über erfolgreiches HR Controlling zu schaffen. Im Spätsommer 2008 wird dazu ein Pilotprojekt mit namhaften Unternehmen aufgesetzt, um aktuelle Fragestellungen zum HR Controlling aufzunehmen, zu beantworten sowie wirkungsvolle und umsetzbare Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Begleitet wird dieses Vorhaben durch die Artikelserie „Professionelles HR-Controlling – Mehr als Köpfe zählen“, die mit diesem Beitrag startet. Die Serie umfasst die folgenden Artikel (siehe Kasten links).

Geplante Artikel

- Trend zum HR Business Partner Modell: Die Trends in der Personalarbeit werden vorgestellt, die ein professionelles HR Controlling unabdingbar machen.
- Effizienzmessung durch Benchmarking: Die Effizienzmessung durch professionelles Benchmarking und der Umgang mit deren Ergebnissen werden im Mittelpunkt stehen.
- Effektivitätsmessung durch HR Business Cases: Die Messung von Effektivität über Business Cases wird dargestellt.
- Pilotprojekt Best Practice HR-Controlling: Die Artikelserie wird mit ersten Erkenntnissen aus dem Pilotprojekt von Baumgartner & Partner abgerundet.

Artikel 1: Trend zum HR Business Partner Modell

Dynamik und Komplexität, Internationalisierung und Globalisierung, Risikomanagement und Basel II, demografischer Wandel und der erneute „war for talents“, digitale Vernetzung und Informationsgesellschaft – wie vielfältig und tiefgreifend die Herausforderungen an Unternehmen heutzutage sind, lässt sich anhand einer einfachen Auflistung von Schlüsselbegriffen darstellen. Dabei verbergen sich hinter diesen Begriffen weitgehende Umbrüche im Aufbau und Ablauf der Unternehmensorganisation. Und doch haben all diese Einflussfaktoren in ihrer Heterogenität eine entscheidende Gemeinsamkeit: Unternehmen sind zur Bewältigung der Herausforderungen verstärkt auf die Fähigkeiten, Erfahrungen und sozialen Kompetenzen jedes einzelnen ihrer Mitarbeiter angewiesen. Die Forderung von HR als Partner an strategischen Entscheidungen zu partizipieren ist daher durchaus gerechtfertigt. Gleichwohl steht HR zunächst in der Pflicht: Der alleinige Appell für



einen Paradigmenwechsel in der Wertschätzung von Personalarbeit reicht nicht aus, denn innerhalb von HR sind zunächst effizientere und effektivere Strukturen, Prozesse und Technologien unbedingt erforderlich.

Eine Vielzahl der großen HR-Organisationen in Deutschland hat die Notwendigkeit einer Modifizierung ihres Bereiches erkannt und befindet sich mitten in oder kurz nach einer HR-Transformation. Dabei gilt zumeist die Prämisse „vom internen Abwickler zum HR Business Partner“. Die traditionelle Rolle der HR-Funktion, die in der Hauptsache durch die reaktive Ausführung administrativer Serviceleistungen charakterisiert ist, soll endgültig passé sein.

Mit dieser HR Transformation sollen zugleich mehrere Ziele erreicht werden: Durch ein neues Dienstleistungsmodell wird HR verstärkt auf die Steigerung des Humankapitals im Unternehmen und die Erbringung wertschöpfender Leistungen ausgerichtet, während die administrativen Prozesse von ineffizienten Schritten befreit und kontinuierlich optimiert werden (Abbildung 1). Im Wesentlichen werden dadurch messbare Effizienz- und Effektivitätszuwächse und letztlich die Höherpositionierung der Personalarbeit im Gesamtunternehmen angestrebt.

In diesem Zusammenhang hat sich in den vergangenen Jahren das HR Business Partner Modell etabliert (Abbildung 2). Dessen Aufbau zeichnet sich durch die umfassende Neuaufstellung von Strukturen, Prozessen und Technologien innerhalb von HR aus: Es orientiert sich konsequent an der Steigerung von Effizienz, Effektivität und strategischer Bedeutung von HR innerhalb der Unternehmens.

Im HR Business-Modell tragen zur Hebung von Effizienzpotenzialen vor allem die Einrichtung eines HR Service Centers und die Integrationen einer tragfähigen Technologieplattform bei. Das HR Service Center ist zentraler Ansprechpartner für alle Mitarbeiter zu Fragen der

PERSONAL

Strategie

Entgeltabrechnung, Zeitwirtschaft und sonstigen personaladministrativen Vorgängen. Die Zentralisierung und Prozessharmonisierung inkl. Service Level Agreements erlaubt eine systematische und effiziente Bearbeitung dieser Themen. Durch den Einsatz von bedienungsfreundlichen, in das Personalinformationssystem integrierten Employee Self Services (ESS) kann ein Großteil der Bearbeitungsfälle zusätzlich eingespart werden. Anfragen und Aufträge werden erst dann in den 1st-Level-Support des HR Service Centers aufgenommen, wenn sie über die Unterstützungsmöglichkeiten des ESS hinausreichen. In der ersten Bearbeitungsstufe hat sich die Einrichtung einer zentralen Personal-Hotline bewährt, deren Mitarbeiter kompetent in den oben genannten Themen Fragen beantworten können. Dadurch kann der anrufende Mitarbeiter sein Anliegen unmittelbar einem fachkundigen Ansprechpartner schildern und direkte Unterstützung erhalten. Nur ein kleiner Teil der Anfragen und Aufträge benötigt zur Lösung weitergehendes Spezialistenniveau, dass in der zweiten Bearbeitungsstufe (2nd-Level-Support) oder in dem Centre of Expertise (CoE) vorgehalten wird (Abbildung 3). Zusätzlich kann das HR Service Center standardisierte operative Tätigkeiten weiterer HR-Funktionen übernehmen. Hierzu zählen z.B. die standardisierten Prozesse im Recruiting oder die Erfassung qualitativer Personaldaten im Personalinformationssystem. Die Einteilung der benannten Themen nach Bearbeitungstiefe erleichtert zudem die Prüfung der Inanspruchnahme von ökonomisch sinnvollen Outsourcing-Lösungen.

Ein derart aufgestelltes HR Service Center kann nicht nur die Mitarbeiter des Unterneh-

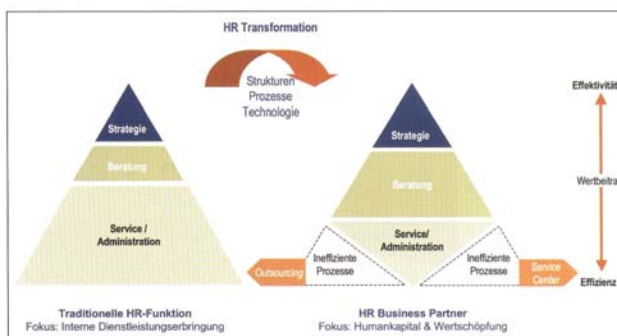


Abb. 1: HR Transformation vom internen Abwickler zum HR Business Partner

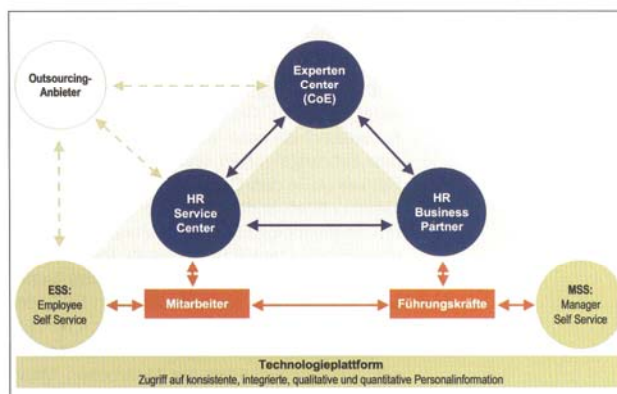


Abb. 2: Das HR Business Partner-Modell

PERSONAL ■

Strategie

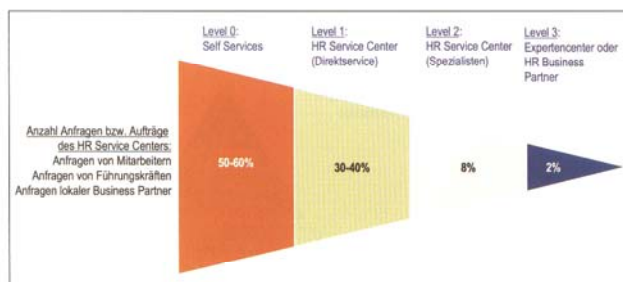


Abb. 3: Prozessoptimierung durch Spezialisierung im HR Service Center

mens gezielter und kompetenter zur Personaladministration, Entgeltabrechnung und Zeitwirtschaft beraten, sondern organisiert die Bearbeitung von Anfragen und Aufträgen in systematischer Weise. Diese führt durch die interne und externe Aufgabenspezialisierung zu einer höheren Produktivität und somit zu einer wesentlichen Effizienzsteigerung.

Die Steigerung der Effektivität in der HR Business Partner Organisation ist im Wesentlichen durch die neue Rollenverteilung zwischen den Führungskräften und dem HR Business Partner sowie dem Centre of Expertise (CoE) gekennzeichnet. In der neuen Konstellation agieren die technologiebasierten Manager Self Services (MSS), der HR Business Partner und das Center of Expertise aufeinander aufbauend. Das MSS stellt, entsprechend dem ESS, der Führungskraft alle zur Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben notwendigen Informationen, wie z.B. die Personalakten der Mitarbeiter, Mitarbeiterportfolios oder Personalstatistiken und –reportings, zur Verfügung. Der HR Business Partner stellt das Bindeglied zwischen der Linie im Unternehmen und den Fachexperten des HR dar. In dieser Funktion nimmt er in der Hauptsache drei Aufgaben wahr: Für unternehmensweite und abteilungsübergreifende strategisch entscheidende HR-Funktionen ist er der Promotor. So stehen Themen wie Talent Management, Laufbahn- und Nachfolgeplanung oder Retentionmanagement klar in seiner Verantwortung. Zugleich ist der HR Business Partner Ansprechpartner für die Führungskräfte zu Aspekten der Mitarbeiterbetreuung, Gestaltung der Zusammenarbeit und Mitarbeiterführung. Hier nimmt er die Rolle eines strategischen und konzeptionellen Beraters ein, der die Führungskraft bei der Findung und Formulierung von Anforderungen an HR-Instrumente und HR-Funktionen unterstützt und diese auf die Vereinbarkeit mit den personalpolitischen Vorgaben prüft. Als Change Agent hilft er der Füh-

rungskraft zudem bei der Implementierung von HR-Instrumenten und der Umsetzung damit einhergehender Veränderungsprozesse.

Für die Entwicklung geeigneter Instrumente ist indes das Center of Expertise (CoE) zuständig. In diesem Kompetenzzentrum wird das Fachwissen der im Unternehmen arbeitenden HR-Spezialisten gebündelt. In dieser „Produktentwicklung“ werden sowohl die Grundsteine der Personalstrategie und innovative personalwirtschaftliche Lösungen für das gesamte Unternehmen erarbeitet, als auch individuelle komplexe Fragestellungen der Führungskräfte (eingereicht über die HR Business Partner) oder der Mitarbeiter (eingereicht über das HR Service Center) beantwortet. Hier sitzen hochspezialisierte Experten, die anforderungsgerecht eingesetzt werden.

Die Konzentration der HR Business Partner auf die Beratung der Führungskräfte und die damit einhergehende Kundenfokussierung im CoE steigert die Effektivität und Qualität der HR-Leistungen. Dadurch erfahren alle Mitarbeiter unmittelbar sowie mittelbar über die gesteigerte Unterstützung der Führungskräfte bei der Erfüllung ihrer Führungsaufgaben die positiven Auswirkungen der HR-Transformation.

Dass das HR Business Partner Modell in vielen Unternehmen bereits etabliert ist oder kurz vor der Einführung steht, belegt den inzwischen spürbaren Druck auf HR, seine Ausrichtung auf wertschöpfende Tätigkeiten konsequent zu erhöhen. Gleichwohl hat HR die Erreichung der Kernziele der Transformation bislang nicht eindeutig nachweisen können. Zwar werden Effizienzsteigerungen durch die Einführung von Service Centern als realistisch bestätigt, doch bereits die Erreichung von Effektivitätssteigerung erscheint fraglich. Eine Höherpositionierung der Personalarbeit wird in den Unternehmen nach Einführung des HR Business Partner Modells selten wahrgenommen. Diese wird nicht allein durch den Umbau der HR-Organisation erreicht, vielmehr dient dieser dazu, Verbesserungen in Qualität und Kosten der HR-Leistungen zu erleichtern. Dies setzt aber voraus, dass HR die eigenen Leistungen tatsächlich benennen kann, idealerweise mit einem kundenfreundlichen Produktleistungskatalog oder Leistungsverzeichnis (Abbildung 4).

Die erfolgreiche Umsetzung der HR-Transformation und die strategische Aufwertung der Personalarbeit benötigt zudem ein neues Verständnis von Planung, Analyse, Steuerung und Kontrolle der angebotenen Leistungen – kurz ein umfassendes HR-Controlling. Dessen Anforderungen sind dabei durch den Umbruch geprägt: Kundenorientierung von HR erfordert

PERSONAL
Strategie

HR Managementprozess					
Strategie & Grundsatz					
HR Kernprozesse					
HR-Controlling	Rekrutierung	Compensation & Benefits	Beratung von Führungskräften	Personal-entwicklung	Ausbildung
HR Stützprozesse					
HR Administration					
Entgeltabrechnung					
Zeitwirtschaft					
Betriebliche Altersversorgung					
Mitarbeiterentsendung					
Arbeitsrecht					
HR IT					
HR Projekte					
Produktgruppe	Produkt	Teilprodukt	Beschreibung	Detaillierte Inhalte der Beschreibung / Erläuterung	
	Personalarbeit	Personalplanung	Strategische Bedarfsplanung auf Basis von abgeleiteten Kennzahlen der allgemeinen Geschäftsplanung	Entwicklung und Fortschreibung Stellenbestandspläne (AM, Fortschritt) Entwicklung und Fortschreibung Personalbedarfsplanung Entwicklung und Abrechnung Personalbedarfsplanung Entwicklung und Abrechnung Personalplanung	
		Personalplanung	Operationalmanagement Entwicklung und Pflege eines	Entwicklung und Fortschreibung Personalbestandes, basierend auf aktuellen und zukünftigen Personalbedarf Zusammenrechnung der Bestände (Arbeitskräfte, Personalplanung) Pflege Organisationsstrukturpläne (OSPs) Schaffung HR-Datenbank (HR-DB) Controlling von Personal Controlling Personalwirtschaftscontrolling Qualitätsmanagement Detaillierte Bewertung von über 100 HR-Funktionen, inkl. Schlüsselrollen mit Personalplanung	
			Grundlagen der Leistungsvereinbarung Personal- und Fachkonzepte	Bewertung der Qualität einzelner HR-Funktionen Erstellen von Grundlagen der Leistungsvereinbarung zwischen HR und anderen Pflege von Personal- und Fachkonzepte (inkl. Fachwissen, Gehaltsvereinbarung, etc.)	
	Personalarbeit	Personalarbeit	Konzepte und -pläne	Auswahl und Zusammenarbeit mit Personalplanern Auswahl und Zusammenarbeit mit Personalplanern Auswahl und Zusammenarbeit mit Personalplanern Auswahl und Zusammenarbeit mit Personalplanern Auswahl und Zusammenarbeit mit Personalplanern	

Abb. 4: Auszug aus dem Baumgartner HR Standard-Leistungsverzeichnis

Transparenz über die eigenen Erfolgs- und Leistungsdaten, Investitionen innerhalb der HR-Funktion müssen hinreichend begründet und monetäre Aussagen über Effizienz und Effektivität müssen getroffen werden. Erst wenn die HR Business Partner Organisation den Mehrwert, den sie schafft, explizit ausweisen kann, wird sie sich langfristig als strategischer Partner im Unternehmen etablieren können.

HR-Controlling steht unter diesem Blickwinkel nicht mehr allein für ein funktionales Berichtswesen, sondern ermöglicht durch die Bereitstellung der richtigen Informationen strate-

gische Entscheidungen in der Personalarbeit. Neben den regelmäßig zu erhebenden unternehmensbezogenen Personalzahlen, liegt es in der Verantwortung von HR-Controlling, neben der Steuerung der Effizienz der HR-Funktion auch die Effektivität der HR-Prozesse aufzunehmen, abzubilden und gegebenenfalls Neuzustimmungen anzuregen (Abbildung 5). Doch zahlreiche Unternehmen stehen diesbezüglich vor der Frage, wie ein professionelles HR-Controlling aufgestellt sein muss, damit es diesen Anforderungen umfänglich gerecht werden kann. Daher möchte Baumgartner & Partner in Zusammenarbeit mit Unternehmen Lösungen erarbeiten, die fit machen für den Spagat zwischen verlässlicher Reporting-Funktion und der Eigenschaft zum strategischen Lotsen.

Haben Sie Interesse an der Informationsveranstaltung zu dem Pilotprojekt HR-Controlling bei Baumgartner & Partner? Gern treten wir bereits heute mit Ihnen in einen Dialog – bitte kontaktieren Sie Herrn Martin Wild, Analyst bei der Baumgartner und Partner Unternehmensberatung GmbH.

E-Mail: martin.wild@baumgartner.de
www.baumgartner.de

Autor: Martin Wild, Analyst bei der Baumgartner und Partner Unternehmensberatung GmbH.



Abb. 5: Perspektiven eines professionellen HR-Controllings