

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 Neuaufrichtung 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

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, das 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-

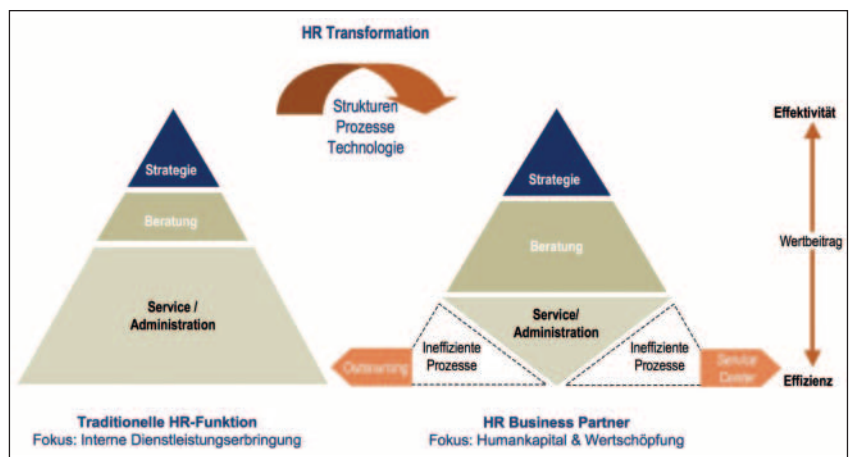


Abb. 1: HR Transformation vom internen Abwickler zum HR Business Partner

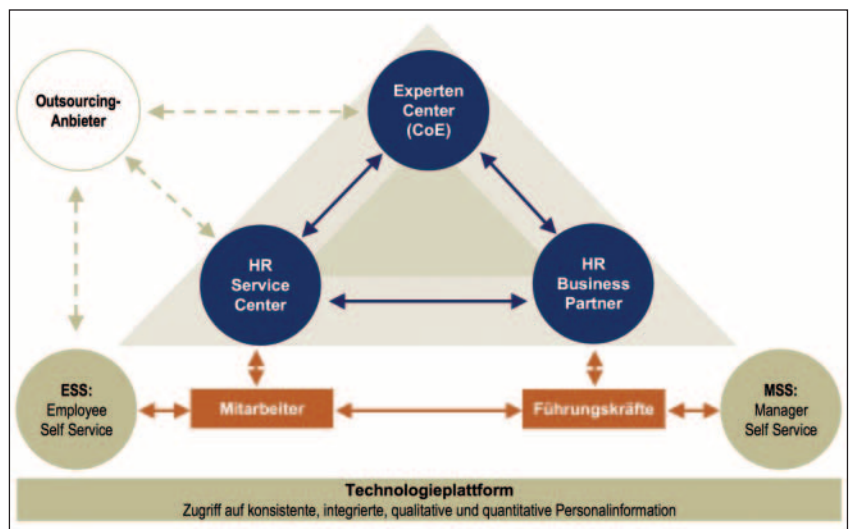


Abb. 2: Das HR Business Partner-Modell

optimizing human capital



Weil Kompetenz entscheidet!

Wer im globalen Markt Erfolg haben will, braucht Mitarbeiter mit entsprechenden Kompetenzen. Die Cezanne Connect Suite von HR Software hilft, Talente zu erkennen, zu fördern und an das eigene Unternehmen zu binden.

Ob modular oder als integrierte Gesamtlösung für Personal Management, Training Management, Performance Management, Succession & Career, Compensation Management und Organigramm-Erstellung – die Cezanne Connect Suite gehört zu den Best-of-Breed-Lösungen für strategische Personalarbeit.

Interessiert? Dann fragen Sie nach unserer Cezanne Connect Suite!

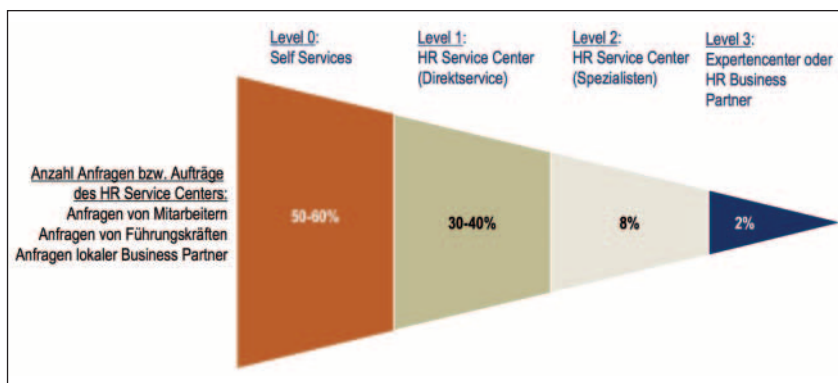


Abb. 3: Prozessoptimierung durch Spezialisierung im HR Service Center

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

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	
	Personalcontrolling	Personalplanung	Strategische Bedarfsplanung auf Basis der abgeleiteten allgemeinen Geschäftsplanung	Erstellung und Fortschreibung Stellenbesetzungsplan (MR Portfolio) Erstellung und Fortschreibung Personalbedarfsplanung Erstellung und Abstimmung Personalbeschaffung Erstellung und Abstimmung Freistellungsplanung Erstellung und Fortschreibung Personalkostenplan, basierend auf aktuellem und zukünftigen Personalbestand Zusammensetzung der Belegschaft (workforce diversity)	
		Personalreporting	Organisationsmanagement Entwicklung und Pflege eines	Pflege Organisationsmanagement-System Erhebung HR Steuerungskennzahlen (KPIs) Erstellung von Reports Durchführung Personalcontrolling Durchführung Bildungscontrolling Zentrale Sammlung von operativen HR Risiken, inkl. Schadensfälle mit Personalbezug Bereitstellung Statistikanforderungen externer Stellen Erstellen von Grundlagen der Leistungsverrechnung zwischen HR und Bereichen Personal- und Fluktuationsstatistiken Pflege von Personal- und Fluktuationsstatistiken, inkl. Fehlzeiten, Gehaltsentwicklung, etc.	
	Rekrutierung (Beschaffung und Einwerbung)	Personalmarketing	Kontaktaufbau und -pflege	Auswahl und Zusammenarbeit mit Personalberatern Auswahl und Zusammenarbeit mit Zeitarbeitsfirmen Auswahl und Zusammenarbeit mit Bewerbern Auswahl und Zusammenarbeit mit Universitäten/Bildungseinrichtungen Betreuung der Bewerberreise/Interviews	

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 Personalkennzahlen, 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 Nejustierungen 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

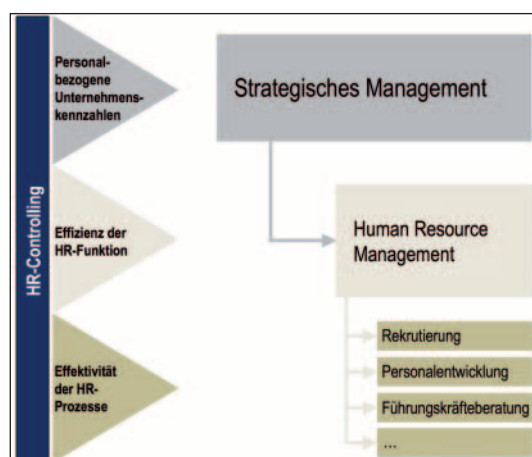


Abb. 5: Perspektiven eines professionellen HR-Controllings

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

Professionelles HR-Controlling

Effizienzmessung durch Benchmarking

Der im letzten Artikel dargestellte Trend zum Business Partner Modell in zahlreichen HR Organisationen verfolgt im Wesentlichen zwei Ziele: Durch die Transformation 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. Messbare Effizienz- und Effektivitätszuwächse und eine damit einhergehende Höherpositionierung der Personalarbeit im Unternehmen werden angestrebt. Doch erst wenn es HR gelingt, die eigenen Leistungsdaten transparent und somit Aussagen über die Effizienz und Effektivität der Personalarbeit zu machen, wird es die angestrebte Anerkennung im Unternehmen erreichen. Ein professionelles HR-Controlling bedient sich für diese Aufgaben unterschiedlicher Instrumente, gleichwohl hat sich zur Erhebung und Analyse von Leistungsdaten vor allem eine Methodik etabliert: das HR Benchmarking.

Erschienene 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.

Geplante Artikel

- 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.

HR-Controlling nimmt durch die Transformation von HR zum Business Partner weit mehr Aufgaben als die eines funktionalen Berichtswesens wahr. Es dient dem Business Partner als Lieferant steuerungsrelevanter Informationen, die sowohl für die zukunftsgerichtete Planung, als auch für die gegenwartsbezogene Analyse und Steuerung sowie für die vergangenheitsbezogene Erfolgsmessung der Leistungen von HR erst möglich machen. Innerhalb der Planung werden Ziele, deren Erfolgsfaktoren sowie deren Sollgrößen für Leistungen und Prozesse festgelegt. In der Analyse und Steuerung gilt es, das aktuelle Handeln auf die Ausrichtung dieser Ziele zu überprüfen, eventuelle Abweichungen nach Ursachen zu untersuchen und diesen Ursachen durch Maßnahmen gegenzusteuern. Mit der Erfolgsmessung wird schließlich der Zielerreichungsgrad ermittelt und Schlüsse auf die weitere Planung gezogen. Benchmarking hat sich in allen drei beschriebenen Phasen bewährt und kann dem HR-Controlling in diesen wichtige Informationen und Schlüsse bereitstellen.

In der Planung unterstützt Benchmarking nicht allein bei der Definition von Sollgrößen vielmehr können zunächst Erkenntnisse darüber gewonnen werden, an welcher Stelle Planungsprozesse in den HR-Funktionen überhaupt stattfinden und als sinnvoll von anderen Unternehmen angesehen werden. Innerhalb eines Benchmarkings können zudem die Erfolgsfaktoren für die betrachtete HR-Funktion identi-



fiziert werden, um HR-Controlling dadurch aufzuzeigen, wo eine Vorgabe und Erhebung von Sollgrößen zwingend notwendig sind. Zuletzt können die eigenen Sollgrößen mit den Richtwerten der anderen Unternehmen abgeglichen und die eigenen Ziele auf Verbreitungsgrad überprüft werden.

Im gegenwärtigen personalwirtschaftlichen Handeln nimmt HR-Controlling die Aufgabe wahr, Abweichungen von der Planung frühzeitig nicht nur in ihrer Höhe, sondern vor allem in ihren Ursachen und Auswirkungen zu erkennen. Benchmarking liefert durch die Abbildung von Prozessen und der Auswertung von Einflussfaktoren in den jeweiligen HR-Funktionen Erklärungsmuster über die Ursachen für die eigene Positionierung im Benchmarking, Zustandekommen von Leistungsdifferenzen zwischen den Teilnehmern und was Best Practices in den betrachteten Prozessen ausmacht. Werden innerhalb eines Benchmarkings zudem Excellence-Kriterien definiert und abgeprüft, erhält HR-Controlling ein Stärken-Schwächen-Profil der eigenen HR-Funktionen und somit eine Übersicht, an welcher Stelle Verbesserung am dringlichsten vorgenommen werden müssen.

Für die Erfolgsmessung liefert Benchmarking eine Positionierung bei den „Outputgrößen“ und damit eine Aussage über das, was am Ende der Leistungserstellung auch tatsächlich erreicht wurde. Dabei kann Benchmarking an drei Punkten ansetzen: der Qualität der gelieferten HR-Produkte, die bei der Leistungserstellung entstandenen Kosten und die in der Leistungserstellung erreichte Produktivität. Hier liefert Benchmarking demnach die eigene Positionierung anhand den „harten Fakten“ innerhalb einer Vergleichsgruppe. Mithilfe dieser Positionierung können intern notwendige Handlungen und Maßnahmen argumentiert und durchgesetzt werden. Die erhaltenen Daten dienen zudem der Orientierung für die Ausprägung von Optimierungszielen.



Abb. 1: Benchmarking Module auf HR Benchmarking Online

Benchmarking ist folglich viel mehr als der Austausch von Werten einiger „Schlüsselkennzahlen“. Es ermöglicht in allen HR-Controlling-relevanten Phasen, von der Planung über die Analyse und Steuerung bis hin zur Erfolgsmessung, über die identifizierten Unterschiede innerhalb von Einflussfaktoren, Prozessen und Ergebnissen personalwirtschaftlicher Leistungserstellung die Stärken und Schwächen der eigenen HR-Organisation zu identifizieren und durch gezielten Einsatz von Maßnahmen eine Weiterentwicklung in Richtung Business Excellence zu ermöglichen.

Im Jahr 2003 hat sich eine Gruppe deutscher Großunternehmen zusammengefunden, um gemeinsam mit Baumgartner & Partner einen Benchmarking Community Ansatz aufzubauen, über den ihre HR-Organisationen die genannten Erkenntnisse erlangen können. Inzwischen hat sich Benchmarking Online etabliert und die heute angebotenen Module (siehe Abbildung 1) bieten dem HR-Controlling verschiedene Blickwinkel auf die eigene HR-Organisation einzunehmen.

Mit dem Benchmarking HR Cockpit erhält HR-Controlling einen funktionsübergreifenden Überblick über die Betreuungsquoten in der eigenen HR-Organisation, ohne dabei auf Detailanalysen in den jeweiligen HR-Funktionen einzusteigen. Die Quoten werden zudem mit dem HR Leistungsangebot und der IT-Unterstützung verknüpft, so dass HR-Controlling über einen sehr pragmatischen Ansatz die Positionierung der Produktivität der einzelnen HR-Funktionen innerhalb der Vergleichsgruppe erhält. Das Benchmarking HR Cockpit gibt damit Hinweise darauf, wo Optimierungsbedarfe am dringlichsten notwendig sind und kann dadurch das HR-Controlling als Instrument zu Steuerung der HR-Produktivität enorm unterstützen. Das Modul wird im Weiteren noch detaillierter vorgestellt werden.

Ebenfalls funktionsübergreifend überprüft das Benchmarking HR IT die Leistungsfähigkeit der IT-Unterstützung der HR-Organisationen. Die in diesem Benchmarking erarbeitenden Excellence-Kriterien zeigen den Teilnehmern zu-

dem auf, welche IT-Lösungen auf dem Markt vorhanden sind, welche davon überhaupt genutzt oder in Zukunft eingeführt werden.

Die Module in den Bereichen Personalservices und Talent Management hingegen dienen als „Tiefenbohrung“ in den jeweiligen Modultemen. Innerhalb dieser Benchmarkings werden die Prozesse bis auf die operative Ebene aufgebrochen und diese umfangreich analysiert. HR-Controlling kann über diese Benchmarkingmodule jede HR-Funktion einer sorgfältigen und umfassenden Untersuchung unterziehen.

Das Benchmarking (Hypothetische) Outsourcing-Vollkosten bietet dem HR-Controlling einen fundierten Vergleich interner Ist-Kosten und (hypothetischer) Kosten im Outsourcing-Fall. Es zeichnet sich dabei dadurch aus, dass einerseits die Outsourcing-Kosten und Leistungsumfänge gemeinsam mit führenden Outsourcing-Anbietern in das Benchmarking eingebracht und auf der anderen Seite die verbleibendem Kosten bei Outsourcinglösungen („remaining costs) in die Analyse einbezogen werden.

Benchmarking bei Baumgartner & Partner verbindet drei Erfolgsfaktoren: Die Methodik (siehe Abbildung 2), die sich durch ein sinnvoll und präzise abgegrenztes Betrachtungsfeld, valide Outputgrößen, relevante Einflussfaktoren sowie über hypothesengestützte Wirkungszu-

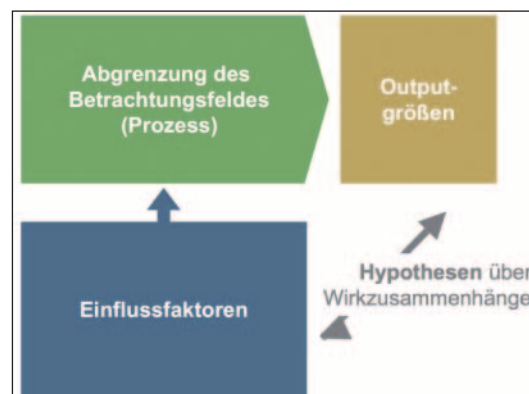


Abb. 2: Methodik des Benchmarkings von Baumgartner & Partner



Benchmarking spannt einen Bogen über die gesamte HR-Organisation

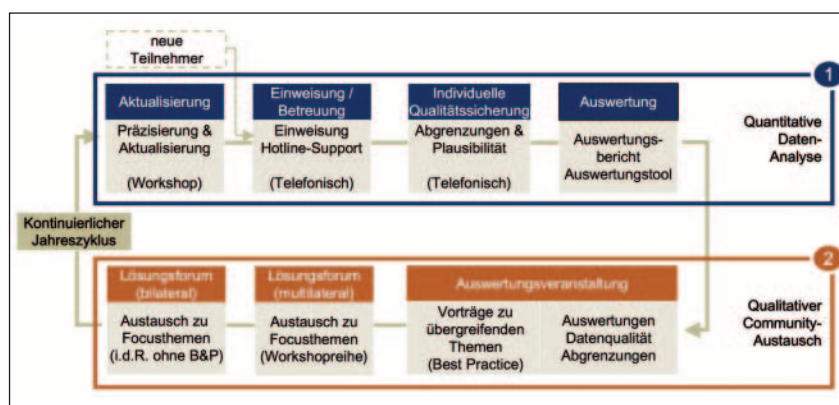


Abb. 3: Kontinuierlicher Jahreszyklus im Benchmarking

sammenhänge charakterisiert; die Bereitstellung über das Web mittels einer Online-Plattform, die sich einerseits durch ihre Sicherheits- und Vertraulichkeitsarchitektur, andererseits durch ihre individuelle Auswertungsmöglichkeiten auszeichnet; der Community Ansatz mit einem Benchmarkingzyklus (siehe Abbildung 3), der sowohl den quantitativen, als auch den qualitativen Austausch unter den Teilnehmern sicherstellt.

Exemplarisch werden zum Abschluss des Artikels die zwei Benchmarking-Module „HR Cockpit“ und „Entgeltabrechnung“ vorgestellt: Das

Benchmarking HR Prozesscockpit verfolgt das Ziel, einen objektivierten Vergleich unterschiedlicher HR-Organisations- und Wertschöpfungsmodelle sowie der entsprechenden Leistungsangebote und IT-Unterstützung vorzunehmen. Dabei spannt das Benchmarking einen Bogen über die gesamte HR-Organisation ohne dabei eine detaillierte Tiefenbohrung auf der Einzelprozessebene vorzunehmen. Die hierdurch ermittelten Kennzahlen bilden eine valide Basis für den Aufbau eines eigenen Produktivitätscontrollings. Die Datenerhebung erfolgt anhand eines funktionalen Prozessmodells (siehe Abbildung 4), in differenzierten Prozessabgrenzungen ist dabei festgehalten, welche Aktivitäten im Benchmarking betrachtet werden. Neben dem Leistungsspektrum und dem IT-Unterstützungsgrad werden die Einflussfaktoren auf die Produktivität von HR erhoben. Zu solchen Einflussfaktoren zählen neben der Größe einer Organisation auch beispielsweise die Komplexität des Betreuungsbereiches (betriebliche und tarifliche Regelungen, Standorte, Arbeitnehmergruppen, etc.) oder die Organisation der Personalabteilung selbst (Betreuungskonzept, Shared-Services). Die Teilnehmer erhalten somit eine Orientierung im Hinblick auf die Produktivität und das Leistungsangebot ihrer HR Organisation. Dabei kann das Verhältnis zwischen administrativen und wertschöpfenden Prozessen auf Ausgewogenheit und auf Abweichung zur Vergleichsgruppe überprüft werden. Über das Benchmarking HR Prozesscockpit erfährt der Teilnehmer, welches Leistungsangebot bzw. welchen Servicegrad und welche Dienstleistungsprodukte vergleichbare HR-Organisationen den Mitarbeitern und dem Management ihres Unternehmen bieten.

Die Entgeltabrechnung ist in vielen Unternehmen ein rein auf hohe Effizienz abzielender Prozess. Das HR-Benchmarking Entgeltabrechnung bietet aus diesem Grund seinen Teilnehmern eine Positionierung der eigenen Leis-

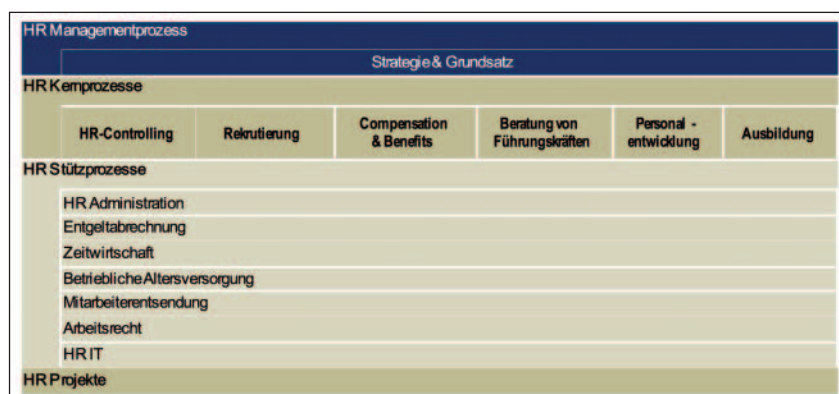


Abb. 4: Kontinuierlicher Jahreszyklus im Benchmarking

tungsfähigkeit in der Entgeltabrechnung. Das Benchmarking untersucht dabei die vier Teilprozesse „Vorbereitung des Abrechnungssystems“, „Abrechnung aktiver Mitarbeiter und Anfragbearbeitung“, „Abrechnung Pensionäre“ und „Zahlungen veranlassen/Konten abstimmen“. Die relative Effizienz einer Entgeltabrechnung hängt stark von der Komplexität des Mengengerüstes ab. Häufig wird dieser Faktor – der in der Regel durch die Verantwortlichen nicht zu beeinflussen ist – bei Produktivitätsvergleichen vernachlässigt. Gemeinsam mit den Teilnehmern wurde daher eine Liste von Faktoren erstellt, die eine Entgeltabrechnung mehr oder weniger komplex machen. Dieser Komplexitätsindex verknüpft 31 Faktoren durch eine Rechenoperation zu einer Kennzahl. So sind die Benchmarking-Teilnehmer nicht nur in der Lage, Vergleichscluster mit Unternehmen zu bilden, die etwa der gleichen Branche und/oder der gleichen Größenklasse angehören, sondern auch mit solchen, die ein ähnlich komplexes Umfeld für HR-Services aufweisen (siehe Abbildung 5). Durch diese Vorgehensweise können nicht nur die Kosten pro Abrechnung von aktiven Mitarbeitern und Pensionären und die vorhandene Kostenstruktur in den gewählten Clustern dargestellt, sondern auch der Zusammenhang von Komplexität des abzurechnenden Bereiches mit den Leistungsdaten hergestellt werden.

Eine Teilnahme an den einzelnen Benchmarking Projekten ist jederzeit möglich: Fordern Sie über www.hr-bench.de einen Testzugang an und lassen Sie sich von einem Mitarbeiter von Baumgartner & Partner durch die Benchmarking-Plattform führen.

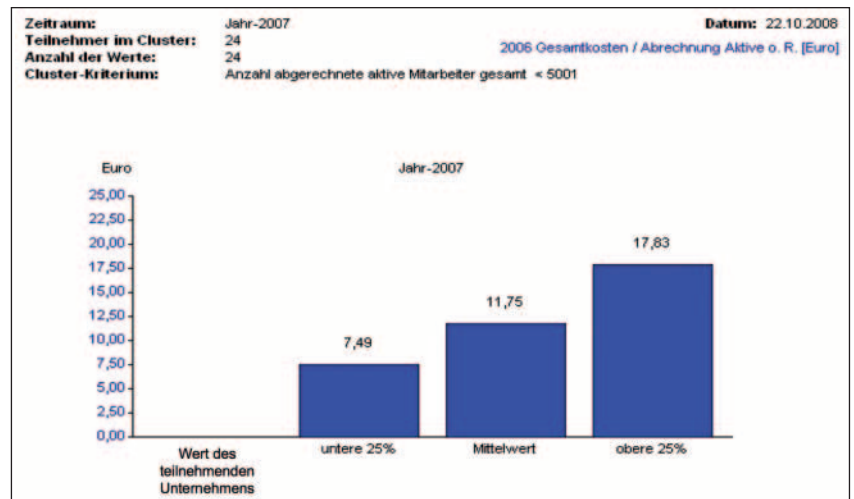


Abb. 5: Auswertung aus dem HR Benchmarking Entgeltabrechnung: Gesamtkosten pro Abrechnung von aktiven Mitarbeitern im Cluster der kleinen Unternehmen

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

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

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

25 Jahre perbit – eine runde Sache

Menschen und Unternehmen sind höchst individuell und agieren in immer dynamischeren Märkten. perbit erfüllt Ihre Anforderungen mit passgenauen HR-Lösungen, die Sie nachhaltig erfolgreich machen.

- Bewerbermanagement / E-Recruiting
- Personaladministration
- Elektronische Personalakte
- Personalentwicklung / Potenzialanalyse
- Skill- und Kompetenzmanagement
- Talentmanagement
- Zielvereinbarungen
- Personalkostenplanung und -controlling

Individualität mit System

perbit®



Professionelles HR-Controlling

Effektivitätsnachweis durch Business Cases

In den letzten beiden Artikeln wurde die Notwendigkeit zur Neupositionierung des HR-Controllings im HR Business Partner Modell sowie der Einsatz von Benchmarking zur Messung von Effizienz in HR dargestellt. Der Trend zum Business Partner Modell in zahlreichen HR-Organisationen verfolgt im Wesentlichen zwei Ziele: Durch die Transformation 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. HR-Controlling nimmt durch die Transformation von HR zum Business Partner weit mehr Aufgaben als die eines funktionalen Berichtswesens wahr. Es dient dem Business Partner als Lieferant steuerungsrelevanter Informationen, die sowohl die zukunftsgerichtete Planung, als auch die gegenwartsbezogene Analyse und Steuerung sowie die vergangenheitsbezogene Erfolgsmessung der Leistungen von HR erst möglich machen. Benchmarking hat sich dabei zur Erhebung und Analyse von Leistungsdaten etabliert. Zur Bewertung von Investitionsbedarfen in HR-Programme mit qualitativem Charakter ist der Einsatz von HR Business Cases eine sinnvolle Ergänzung im Tool-Kit des professionellen HR-Controlling.

Erschienene 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.

Geplante Artikel

- Pilotprojekt Best Practice HR-Controlling: Die Artikelserie wird mit ersten Erkenntnissen aus dem Pilotprojekt von Baumgartner & Partner abgerundet.

Die vielen und regelmäßigen Diskussionen über Bedeutung, Rolle und Funktion von HR in den letzten Jahren zeigen auf, dass HR sich heutzutage nicht mehr über abgegrenzte und statisch aufgebaute Funktionen definieren kann, sondern Flexibilität zur Begegnung von strategischen Herausforderungen aus dem Unternehmensumfeld entwickeln muss. Das HR Business Partner Modell stellt dazu die grundsätzliche, neuausgerichtete und organisatorische Basis. Gleichwohl werden auch weiterhin neue Aufgaben, Anforderungen und Bedarfe auf HR zukommen; Herausforderungen, die neue Strukturen, Programme oder Maßnahmen erfordern. Aus diesem Grund muss ein professionelles HR-Controlling nicht nur die aktuelle und mittelfristige Leistungsfähigkeit der HR-Funktion analysieren, sondern auch die Anpassungsfähigkeit der HR-Programme an neue Herausforderungen bewerten und steuern können.

Im letzten Artikel wurde dargestellt, dass Benchmarking viel mehr als der Austausch von Werten einiger ‚Schlüsselkennzahlen‘ ist, sondern in allen HR-Controlling-relevanten Phasen von der Planung über die Analyse und Steuerung bis hin zur Erfolgsmessung ermöglicht, über die identifizierten Unterschiede innerhalb von Ein-



flussfaktoren, Prozessen und Ergebnissen personalwirtschaftlicher Leistungserstellung die Stärken und Schwächen der eigenen HR-Organisation zu identifizieren und durch gezielten Einsatz von Maßnahmen eine Weiterentwicklung in Richtung Business Excellence zu erreichen. Umfassendes und professionelles HR-Controlling bedeutet, auch die dadurch anstehenden Investitionen in die Weiterentwicklung der HR-Organisation zielführend und stabil zu bewerten, zu kalkulieren und zu steuern.

Die Mehrzahl der HR-Organisationen investiert heutzutage hauptsächlich in effizienzsteigernde Maßnahmen und Programme. Die Motivation dafür liegt in dem belastbareren Nutzenachweis (harter Business Case) von Effizienzsteigerungen gegenüber dem von eher qualitativen Effektivitätssteigerungen (Abbildung 1). Zudem zielen Effizienzsteigerungen unter dem Stichwort ‚HR Operational Excellence‘ häufig auf durchgängige, einheitliche und IT-gestützte HR-Prozesse ab, die wiederum Grundvoraussetzungen für qualitative Effektivitätsmaßnahmen sind.

In diesem Zusammenhang hat sich zur Durchführung von Kalkulation und zur Bewertung von Maßnahmen die Methode eines umfassenden Business Case etabliert, der sowohl die Effizienzsteigerung als auch die qualitative Effektivitätsverbesserung einer HR-Maßnahme und der damit zusammenhängenden Investition bewertet. Die Erstellung dieses Business Case folgt dabei vier Schritten: der Aufnahme des Status quo, der Benennung der Handlungsoptionen und Bildung von möglichen Szenarien, der Berechnung und Bewertung der verschiedenen Szenarien sowie der Darstellung der Ergebnisse für die Entscheidungsfindung zum optimalen Szenario. Die Vorgehensweise wird im Folgenden anhand eines praxisnahen Beispiels verdeutlicht: Im Beispielsfall soll überprüft werden, wie die im Unternehmen vorhandenen Entgeltabrechnungsprozesse in den beiden vor-

handenen Abrechnungszentren über eine Zentralisierung effizienter gestaltet werden können (Abbildung 2).

In der ersten Phase gilt es, die Ausgangssituation aufzunehmen und abzubilden. Dabei werden sowohl die im Fokus stehenden Prozesse, das zugehörige Mengengerüst, die im Betrachtungsfeld vorhandene IT-Unterstützung inklusive Schnittstellen sowie die aktuelle Produktivität im betrachteten Prozess erhoben. Zur Bewertung der Produktivität können die erhobenen Daten über ein entsprechendes Benchmarking gegenüber dem Markt positioniert werden. Im Beispielsfall gilt es demnach, neben den Abrechnungsprozessen die für das Mengengerüst notwendigen Daten – wie FTE im Abrechnungszentrum, Anzahl der Abrechnungen pro Monat etc. – sowie die angewandten Softwarelösungen zu erheben. Die Produktivität der beiden Abrechnungszentren würde über Kennzahlen, wie Kosten pro Abrechnung und Anzahl Abrechnungen pro FTE im Abrechnungszentrum, abgebildet werden.

In der zweiten Phase werden die zur Optimierung möglichen Zielszenarien benannt und definiert. In diesem Schritt wird demnach festgelegt, anhand welcher Kriterien sich die verschiedenen Lösungswege unterscheiden und somit messen und vergleichen lassen müssen. Im Beispielsfall stellen die verschiedenen Zentralisierungsoptionen (Standort A als zentraler Abrechner, Standort B als zentraler Abrechner, Erhaltung beider Standorte, Aufbau eines neuen Service Centers) sowie die Einführung einer Abnahmeverpflichtung für die Business Units diese Kriterien dar.

Die Bewertung der verschiedenen Handlungsoptionen erfolgt über die Verknüpfung der bekannten Daten in der Ausgangssituation mit den in den Szenarien definierten Kriterien, so dass sich für die benannten Szenarien Zielprozesse, prognostiziertes Mengengerüst, angepasste IT-Unterstützung sowie daraus entstehende Effekte auf die Produktivität ergeben. Im Beispielsfall wird das Mengengerüst beider Abrechnungszentren im ersten Szenario über die Prozesse des Standortes A abgewickelt, im zweiten Szenario über die Prozesse des Standortes B, im dritten Szenario lediglich die Abnahmeverpflichtung einbezogen und im vierten Szenario werden neue Prozesse in einem gemeinsamen Service Center abgebildet.

Zur Entscheidungsfindung wird zudem eine geeignete Bewertung der Szenarien benötigt, in der die für das jeweilige Szenario erwarteten Effekte den entsprechend dazu benötigten Investitionen gegenübergestellt werden müssen. In dieser Phase hat sich die Bewertung anhand

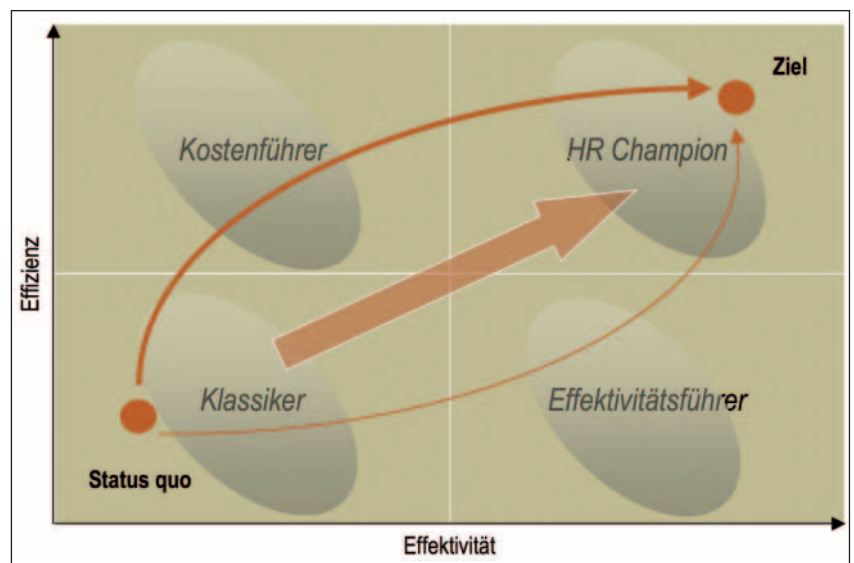


Abb. 1: Der Weg zum HR-Champion

der Nettobarwertmethode etabliert, da dadurch auch der intern vorgegebene Kapitalkostensatz eingerechnet und eine Abbildung über die Zeitachse ermöglicht werden kann. Im Beispielsfall würde sich Szenario 4 aufgrund des Nettobarwertes durchsetzen (siehe Abbildung 3).

Während in der Unternehmenspraxis Business Cases als Entscheidungsgrundlage für klassische Effizienzsteigerungen in der personalwirtschaftlichen Arbeit akzeptiert werden, sind viele HR-Organisationen auf Investitionen angewiesen, die nicht auf eine alleinige Effizienzsteigerung abzielen. So können regelmäßig die Notwendigkeit von E-Recruiting-Systemen, die Implementierung von integrierten Nachfolgeplanungen, die Einführung von Talent-Management-Programmen oder der Aufbau eines durchgängigen Performance-Management-System nicht wirtschaftlich begründet werden. Die Implementierung und Umsetzung ist in diesem Fall von Beginn an vom ‚Goodwill‘ des Sponsors in der Geschäftsleitung oder im Vorstand abhängig. Gelingt es den HR-Organisationen jedoch, auch bei effektivitätssteigernden Maßnahmen den wirtschaft-

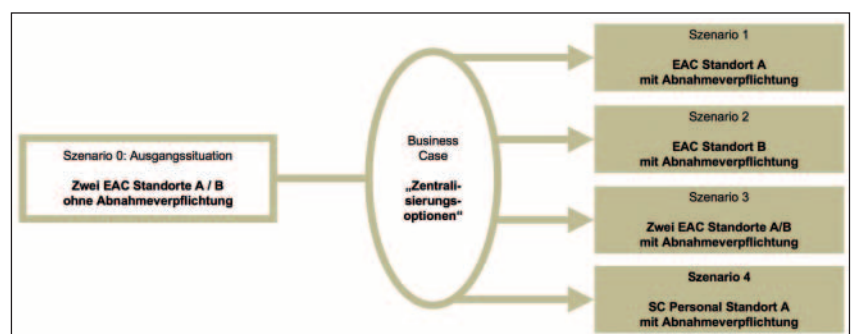


Abb. 2: Beispielsfall für die Szenariobetrachtung über Business Cases

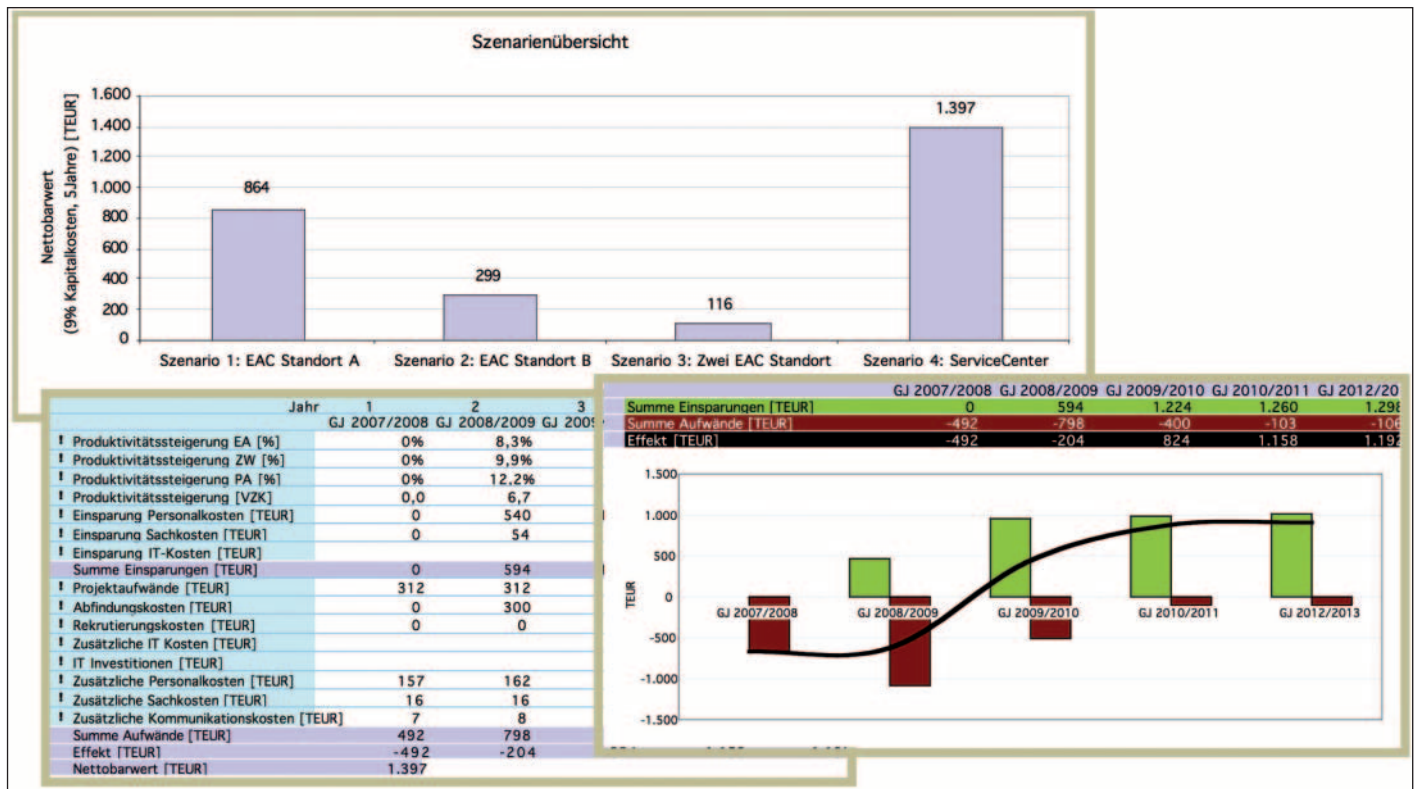


Abb. 3: Beispielsfall für die Entscheidungsfindung durch Nettobarwert

lichen Mehrwert der notwendigen Investition abzubilden, können Investitionsentscheidungen mit einer erhöhten Objektivität und auf stabiler Grundlage getroffen werden.

Der bei effizienzsteigernden Investitionsmaßnahmen akzeptierte Entscheidungsweg über Business Cases kann demnach als Basis zur monetären Bewertung von Effektivitätsgewinnen genutzt werden. Die grundsätzliche Vorgehensweise im ‚klassischen‘ Business Case wird allerdings etwas modifiziert: Die zu erwartenden Effekte können nicht mehr anhand von Effizienzzuwächsen bewertet werden, sondern sind anhand qualitativ geprägter Effektivitätsaspekte zu bewerten. Die Betrachtung der Effektivität von HR-Maßnahmen und -Programmen ist allerdings nur unter der Voraussetzung möglich, dass HR die konkreten Anforderungen seiner Kunden an sich kennt. Effektivität kann erst dann in eine ‚harte Währung‘ umgerechnet werden, wenn die tatsächliche Erfüllung der Kundenanforderungen messbar wird.

Demnach wird die Identifizierung von Kunden und deren Anforderungen an die betrachteten HR-Funktionen zum wichtigen ersten Schritt. Die Benennung dieser Anforderungen wird dabei durch die heterogene HR-Kundenstruktur erschwert, so sind neben dem Top-Management, u.a. die Führungskräfte, die Mitarbeiter, externe Bewerber, Mitbestimmung und externe Sozialpartner als Kunden von HR anzusehen. Mit-

unter müssen für eine Investitionsentscheidung die Anforderungen mehrerer Kundengruppen beachtet und in die Entscheidung einbezogen werden. So kann eine Investition in E-Recruiting zwar die Anforderungen der Führungskräfte (Anforderer von Bewerbern) und der externen Bewerber erfüllen, eine Unzufriedenheit seitens der Mitbestimmung jedoch alle erwarteten Effektivitätssteigerungen gefährden. Ziel von effektivitätssteigernden Investitionen ist folglich die bessere Erfüllung der bestehenden Anforderungen an die betrachtete HR-Funktion.

Im Business Case gilt es daher, die relevanten Anforderungen anhand von akzeptierten und belastbaren Annahmen in messbare und monetär bewertbare Effektivitätshebel zu ‚übersetzen‘.

Am Beispiel der Nachfolgeplanung soll dies erläutert werden: Die HR-Organisation eines Unternehmens mit 10.000 Mitarbeitern möchte die Investition in eine integrierte, systemgestützte Nachfolgeplanung in Höhe von EUR 1,2 Mio. wirtschaftlich begründen. Innerhalb des Business Case wird die Anforderung des Top-Managements an HR aufgenommen, die interne Nachbesetzungsquote von Schlüsselpositionen von 25 auf 50 Prozent zu erhöhen. Das HR-Controlling muss nun in der Lage sein, auf Basis teilvalidierter Annahmen den Nutzen einer verstärkten Nachbesetzung von Schlüsselfunktionen durch interne Kandidaten zu quantifizieren.

Diese Annahmenerarbeitung, ihre Validierung und ihre Verknüpfung zu einer stabilen Business Case Arithmetik stellt Abbildung 4 dar: Der „Wert“ einer Schlüsselposition wird konservativ als ‚100 Prozent der Personalkosten‘ angenommen. Der Produktivitätsverlust bei einer internen Nachbesetzung wird mit 3 Monaten gegenüber einer externen Nachbesetzung mit 6 Monaten angenommen, die Besetzungskosten mit 10 T-EUR gegenüber 40 T-EUR bei externer Besetzung. Sofern es dem HR-Controlling gelingt, diese drei Annahmen indikativ zu begründen, entsteht so eine echte Management-Entscheidungsunterstützung: Bei dem angenommenen Mengengerüst des Beispielunternehmens entsteht ein Effektivitätsvorteil von 1,4 Mio. EUR, der die Investition deutlich rechtfertigt.

Um diese Business Case-basierte Form von Entscheidungsunterstützung liefern zu können, sind zum einen die richtigen Annahmen zu treffen und zu validieren. Zum anderen muss HR-Controlling im Unternehmen eine Rolle einnehmen, in der vermeintlich ‚weiche‘ Entscheidungsunterstützung wie effektivitätsgetriebene Business Cases auch Akzeptanz finden.

Sowohl diese Rollenklärung und Höherpositionierung des HR-Controllings wie auch die rich-

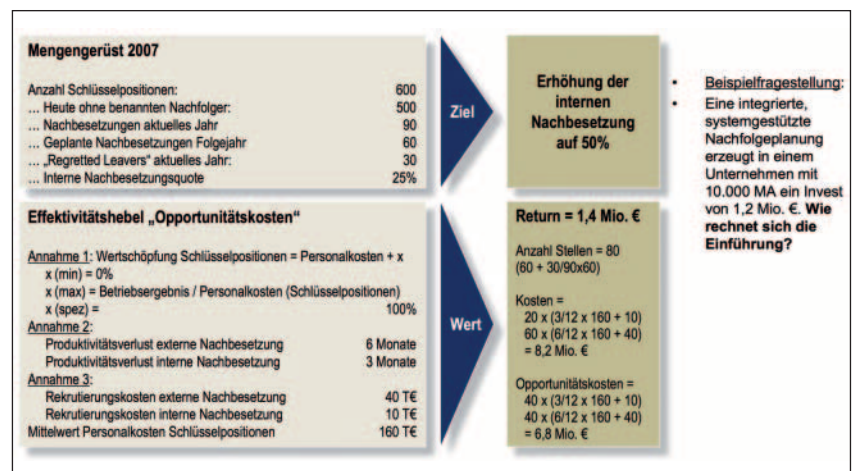


Abb. 4: HR Business Case Arithmetik zur Nachfolgeplanung

tigen Instrumente für Business Cases sind Kernbestandteile des Pilotprojektes ‚Benchmarking HR-Controlling‘ von Baumgartner & Partner. Die HR-Controller führender Unternehmen treffen sich hier, um die eigene Position in der Anwendung akzeptierter Exzellenzkriterien des HR-Controllings zu ermitteln und von den „Besten“ im HR-Controlling zu lernen. Bei Interesse kontaktieren Sie bitte Herrn Martin Wild, Analyst bei der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH.

Autor:
Martin Wild,
 Analyst bei der
Baumgartner und Partner
Unternehmensberatung
GmbH.
E-Mail: martin.wild@baumgartner.de
www.baumgartner.de

Digitale Unternehmenswelt



Dieter Bartosch
Digitale Personalakte
 Recht · Organisation · Technik
 1. Auflage 2008
 180 Seiten – Paperback
 € 34,-
 ISBN 978-3-89577-415-7

Zur grundsätzlichen Thematik hat sich durch den Einsatz von elektronischen Systemen eine völlig neue Welt und damit eine Vielfalt an zu lösenden Herausforderungen ergeben:

- Welche Rechtsvorschriften und Urteile sind zu beachten?
- Wie ist gesetzeskonform mit Personaldateien umzugehen?
- Was ist bei Personalinformationssystemen, digitalen Personalakten-Archivsystemen zu beachten?
- Welche Anforderungen bestehen hinsichtlich Datenschutz, Datensicherheit und Ordnungsmäßigkeit der Verfahren?
- Worauf ist bei Outsourcing von Funktionen der Personalarbeit zu achten?
- Welche Besonderheiten ergeben sich beim Auslandsdatentransfer?



Roger Odenthal
Digitale Archivierung
 – Leitfaden –
 1. Auflage 2007
 106 Seiten – DIN A4
 Paperback
 € 29,-
 ISBN 978-3-89577-378-5

Der Leitfaden wirbt für ein einheitliches Verständnis von Aufzeichnungs- und Aufbewahrungsvorgaben und unterstützt auf dieser Basis die Suche nach geeigneten, handhabbaren Lösungsalternativen. Hierzu werden in einem ersten Schritt gesetzliche und sonstige Aufbewahrungsvorschriften erörtert. Über die oft zitierten handels- und steuerrechtlichen Anforderungen hinaus werden weitere Vorschriften dargestellt, die Aufbewahrungspflichten beinhalten.

In einem zweiten Schritt wird vor dem Hintergrund der erläuterten Vorschriften an konkreten Beispielen aufgezeigt, welche Alternativen für digitale Archivierung verfügbar sind und wie sie konkret und auf wirtschaftliche Weise innerhalb eines Unternehmens umgesetzt werden können.

Professionelles HR-Controlling

Pilotprojekt Best Practice HR-Controlling

Mit HR-Benchmarking und dem Aufbau von HR-Business Cases wurden in den letzten Artikeln zwei Instrumente aufgezeigt, über deren Einsatz das HR-Controlling akzeptierte und stabile Aussagen über die Ausgestaltung der eigenen HR-Organisation treffen kann. Doch zahlreiche Unternehmen stehen vor der Frage, wie das HR-Controlling aufgebaut sein muss, damit es den heutigen strategischen Herausforderungen gerecht werden kann. Ein einheitliches Verständnis von Aufbau, Ziel und Aufgaben des HR-Controllings hat sich in der Wirtschaft noch nicht etabliert, gleichwohl besteht ein Bedarf an Sicherheit, Klarheit und Austausch zu diesen erfolgskritischen Aspekten des HR-Controllings.

Als Steuerungsfunktion ist das HR-Controlling darauf ausgerichtet, Transparenz über die Leistungs- und Erfolgsdaten von HR zu schaffen, den Mitteleinsatz in HR auf Effizienz und Effektivität zu prüfen sowie monetäre Aussagen über die Wirksamkeit von Neuinvestitionen in die Personalfunktion zu treffen. Erst dadurch wird das HR-Controlling dem HR-Business-Partner ermöglichen, strategisch entscheidende Informationen über das unternehmenseigene Personal sowie der Personalarbeit zu bewerten und damit die Unternehmensleitung nutzbringend bei strategischen Entscheidungen zu beraten. In der heutigen Unternehmensrealität fehlt gleichwohl der Transformation zum HR-Business-Partner-Modell diese konsequente Ausrichtung und Positionierung des HR-Controllings in einer strategischen Lotsenfunktion. Häufig steht HR-Controlling im Unternehmen allein für eine nachgelagerte und revisionistische Reportingfunktion, die weder über die einheitliche Datenhoheit noch über den Auftrag zu weiterführenden Analysen und Bewertungen verfügt. Entsprechend liegen Erwartung und Wirklichkeit im HR-Controlling oftmals weit auseinander.

Ein Grund dafür ist der Tatsache geschuldet, dass das HR-Controlling die Anforderungen, die es an die HR-Funktionen stellt, sich bislang selbst allzu selten auferlegt hat. HR-Controlling wurde bislang einer Erfolgsmessung und einer bewertenden Analyse entzogen, oftmals unter dem Hinweis, dass die Prozesse und Schnittstellen im HR-Controlling zu unternehmensspezifisch und komplex sind. Gleichwohl werden die zahlreichen Angebote von Studien, Projekten und Expertengremien, die völlig losgelöst von



jedlichen unternehmens- und personalinternen organisationalen und prozessualen Aspekten die Suche nach den ‚wichtigen‘ Kennzahlen für ein wertsteigerndes HR-Controlling versprechen, als weiterführende Unterstützung angenommen. Doch ein professionelles HR-Controlling charakterisiert sich nicht allein durch die Erhebung der richtigen Kennzahl, sondern vielmehr durch die richtige Interpretation, Bewertung, Kommunikation und Anwendung von Kennzahlenergebnissen. Die weitverbreitete Praxis der Reduzierung des HR-Controllings auf die ‚wichtigen HR-Kennzahlen‘ hat in den HR-Organisationen bislang weder zu Transparenz noch zu Sicherheit im Umgang mit dem eigenen Personalcontrolling geführt.

Voraussetzungen, Prozesse und Merkmale für ein exzellentes HR-Controlling

Seit November 2008 erarbeiten innerhalb eines Pilotprojektes von Baumgartner & Partner HR-Controller führender Unternehmen ihrer Branchen daher eine auf Benchmarking basierende Plattform, die einen systematischen und pragmatischen Austausch über Best-Practice-Lösungen im HR-Controlling ermöglicht. Dabei stehen an erster Stelle nicht die im Unternehmen erhobenen HR-Kennzahlen, sondern die Voraussetzungen, Prozesse und Merkmale, die ein erfolgreiches und professionelles HR-Controlling auszeichnen. Neben einer Informations- und Kennenlernveranstaltung wurden bislang drei ganztägige Workshops mit verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten zum HR-Controlling in der Projektgruppe durchgeführt.

In einem ersten Schritt wurde ein einheitliches idealtypisches Modell des HR-Controllings entworfen, das als Diskussions- und Austauschgrundlage im weiteren Projektverlauf dient (siehe Grafik 1). Demnach nimmt das HR-Controlling grundsätzlich zwei verschiedene Hauptaufgaben wahr: das Controlling des Per-

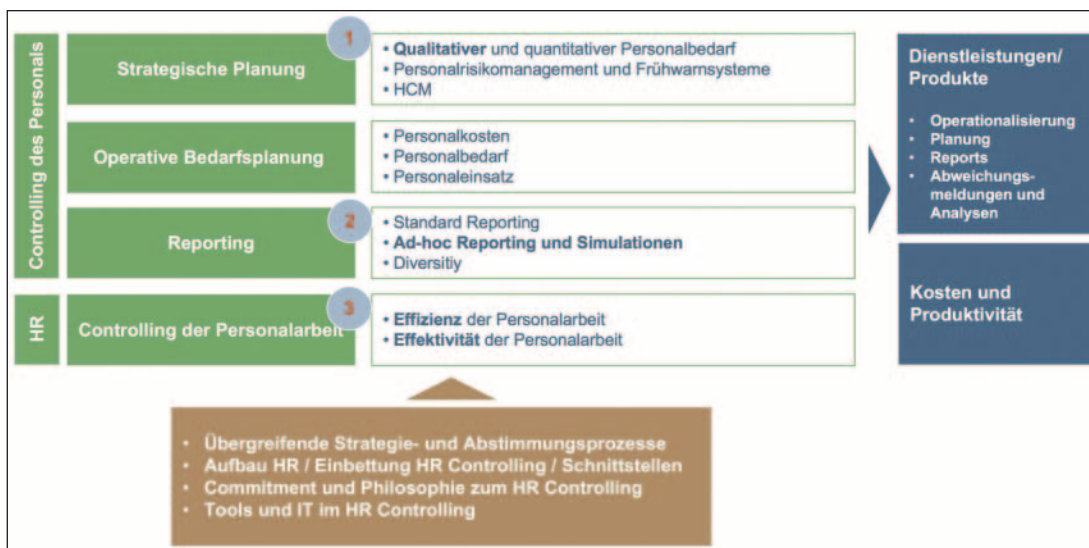


Abb. 1: Konzentration auf ausgewählte Themen des HR-Controllings

sonals einerseits und das Controlling der Personalarbeit andererseits. Während also Ersteres sich auf den unternehmensweiten Mitarbeiterstamm bezieht, nimmt das Zweitgenannte einen HR-internen Fokus an und steuert die Leistungsfähigkeit in der eigenen Funktion. Das Modell wird komplettiert durch die generellen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen und den ergebnisorientierten Dienstleistungen und Produkten sowie den Effizienz- und Kostenaussagen zum HR-Controlling.

Während das Controlling der Personalarbeit Aussagen über die Effizienz und Effektivität personalwirtschaftlichen Handelns treffen muss, differenziert sich das Controlling des Personals weiter in die ‚Strategische Planung‘ im Sinne einer umfassenden strategischen, quantitativen und qualitativen Personalplanung, die ‚Operative Bedarfsplanung‘, die die Personalkosten-, Personalbedarfs- und Personaleinsatzplanung im laufenden Geschäft vereinigt, sowie in das ‚Reporting‘, als systematische Kommunikation von Analyse- und Bewertungsergebnissen personalwirtschaftlicher Daten an das Linienmanagement.

Im Projektteam herrscht Einigkeit darüber, dass die Betrachtungsschwerpunkte in diesem Pilotprojekt die ‚Strategische Planung‘, das ‚Reporting‘ und das ‚Controlling der Personalarbeit‘ sind. Die Zusammensetzung der Projektgruppe und die im Teilnehmerkreis bereits vorhandenen HR-Controlling-Ansätze erlauben es, unternehmensübergreifende, stabile und akzeptierte Erfolgsfaktoren und Exzellenzkriterien zu jedem Schwerpunkt zu definieren, über die Unternehmen die Möglichkeit erhalten, die eigenen HR-Controlling-Ansätze zu positionieren, den Reifegrad dieser abzu prüfen und wertvolle Hinweise

für den Weg zu einer Best Practice für das HR-Controlling zu erhalten (siehe Grafik 2).

Strategische Personalplanung als Erfolgsfaktor im HR-Controlling

Dabei liegt im Betrachtungsschwerpunkt ‚Strategische Personalplanung‘ in Unternehmen typischerweise sowohl das größte Bestreben zur Best Practice, da eine stabile und akzeptierte strategische Personalplanung eine Höherpositionierung von HR und HR-Controlling im Unternehmen sichert, als auch der größte Bedarf an Transparenz und Austausch, denn gerade hier bestehen große Unsicherheiten gegenüber den eigenen Ansätzen.

Aus diesem Grund wird im Projekt auf die ‚Strategische Personalplanung‘ mit entsprechender Betrachtungstiefe eingegangen und es werden sowohl wichtige Voraussetzungen als auch die Prozessschritte dieser auf Erfolgsfaktoren und Exzellenzkriterien überprüft (siehe Grafik 3).

Als wichtige Voraussetzungen wurden dazu fünf Aspekte identifiziert:

- Die Einbindung des Planungsteams der strategischen Personalplanung in die unternehmensweiten Planungsprozesse sowie die Verzahnung von strategischer Unternehmensplanung und strategischer Personalplanung.
- Die Nutzenargumentation für die strategische Personalplanung, über die es gelingt, die Notwendigkeit zur Ein- und Durchführung der strategischen Personalplanung betriebswirtschaftlich fundiert nachzuweisen.
- Die Rollen- und Auftragsklärung im Planungsprozess, so dass die Rolle von HR-Controlling

Erschienene 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.

BAUMGARTNER PARTNER performance management worldwide Benchmarking HR Controlling Indikatoren im Controlling der Personalarbeit		
Prozessschritt	Wichtigkeit des Indikators	Erfüllungsgrad des Indikators
H. Fortschrittskontrolle		
1. Kennzahlen werden in einem festgelegten und gleichbleibenden Turnus erhoben und ausgewertet		
Der Turnus der Kennzahlenerhebung ist immer gleich		
Alle Kennzahlen werden im gleichen Turnus erhoben		
Der Turnus der Kennzahlenerhebung ist abhängig vom Reifegrad der Maßnahme		
Nach der Kennzahlenerhebung erfolgt immer die Kommunikation der Ergebnisse		
2. Adressat erhält Darstellung zur Entwicklung der Kennzahlen über eine Zeitreihe		
Die Datenerhebung, Auswertung und Bewertung wird nicht vom Ergebnisverantwortlichen der Kennzahlen durchgeführt		
Es gibt einen etablierten Form zur Präsentation von Kennzahlenergebnissen		
Es ist unternehmensweit definiert, welche Führungsebenen welche Kennzahlen erhält		
Neue Führungskräfte erhalten alle bereichszugehörigen Kennzahlen in Zeitreihen		
Die Bewertung der Kennzahlenergebnisse werden persönlich dem Top Management überbracht		
I. Frühwarnung und Nachjustierung		
1. Über eindeutige Toleranzbereiche hinaus wird ein Frühwarnsystem integriert		
Das Top Management wird über alle auf 'rot' stehende Kennzahlen informiert		

Arbeitsstand Januar 2009

Abb. 2: Auszug der Exzellenzkriterien im Controlling der Personalarbeit

- und der weiteren Akteure eindeutig festgelegt und bekannt ist.
- Das Zusammenspiel von strategischer Personalplanung, strategischer Personalentwicklung und operativer Bedarfsplanung.
- Die Fokussierung auf ein Betrachtungsfeld, bei der auf etablierte Modelle zurückgegriffen werden kann und kritische Personalbedarfe strukturiert und beschrieben werden können.

HR Controlling - Schwerpunkt: Strategische Personalplanung
Wichtige Voraussetzungen
<i>Einbindung in die Strategieprozesse des Unternehmens</i>
<i>Nutzenargumentation für strategische Personalplanung</i>
<i>Rolle von HR Controlling im Planungsprozess</i>
<i>Zusammenspiel von strategischer Personalplanung, Personalentwicklung und operativer Planung</i>
<i>Fokussierung auf Betrachtungsfeld/Job Families</i>
Arbeitsschritte
<i>Fokussierung / Bedarfsanalyse</i>
<i>Bestandsfortschreibung / Externe Risiken</i>
<i>Gap Analyse / Handlungsoptionen</i>

Abb. 3: Aspekte der strategischen Personalplanung

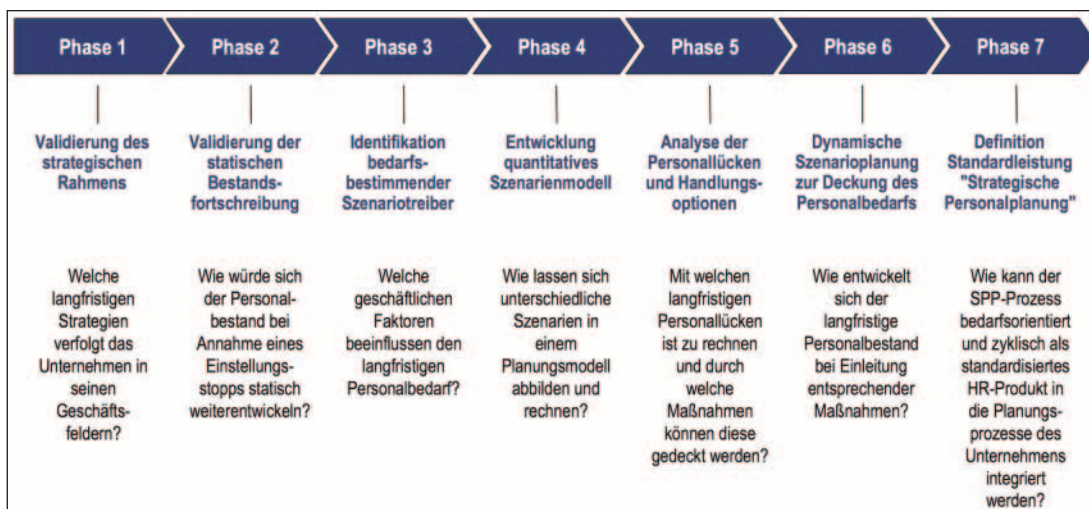


Abb. 4: Arbeitsphasen zur Implementierung der strategischen Personalplanung

Der Planungsprozess wird anhand von drei Aspekten auf die Exzellenzfähigkeit abgeprüft. Zunächst gilt es, in einem fokussierten Betrachtungsfeld ein erstes Risikoassessment durchzuführen, um die jeweiligen HR-Risiken transparent zu machen, das jeweilige Bereichsmanagement zu sensibilisieren und schließlich auf dieser Grundlage mit dem Bereichsmanagement den Bedarf an kritischen Mitarbeitergruppen innerhalb des definierten Planungshorizontes und unter der Maßgabe eines strategischen Szenarios zu formulieren. Im nächsten Prozessschritt wird der Personalbestand auf der Grundlage fundierter Planungsannahmen bis zum Planungshorizont fortgeschrieben, um schließlich Bedarfsunter- und überdeckungen auf Mitarbeitergruppen-Ebene aufzuzeigen und die Handlungsmöglichkeiten entsprechend zu skizzieren.

Die Aufbereitung der Exzellenzkriterien kann in diesem Zusammenhang nicht nur dazu dienen, bereits vorhandene Planungsansätze auf ihre Güte zu durchleuchten, sondern auch, um eine strategische Personalplanung im Unternehmen zu implementieren und zu etablieren. Über sieben Arbeitsphasen kann dabei das HR-Controlling befähigt werden, als Experten den strategischen Personalplanungsprozess zu steuern und zu nutzen, um strategische Implikationen für die Unternehmensplanung transparent zu machen sowie operative Fragestellungen der einzelnen Unternehmensbereiche personalwirtschaftlich zu unterstützen (siehe Grafik 4).

planung', 'Reporting' und 'Controlling der Personalarbeit' gelingt es den teilnehmenden Unternehmen im Pilotprojekt 'Benchmarking HR-Controlling' nicht nur, das eigene HR-Controlling bezüglich seines Reifegrades und seiner Prozess- und Ergebnisqualität zu positionieren, sondern zugleich Ursachenforschung für diese Positionierung durchzuführen. Dadurch wird der Weg zur Best Practice für das HR-Controlling gebahnt.

Ein Einstieg in die Projektgruppe 'Benchmarking HR-Controlling' ist jederzeit möglich. Die teilnehmenden HR-Controller freuen sich, ihre Ansätze und Ergebnisse des Benchmarkings in einem erweiterten Kreis zu diskutieren und den Austausch zum professionellen HR-Controlling mit weiteren Unternehmensvertretern fortzuführen. Bei Interesse kontaktieren Sie bitte Herrn Martin Wild, Analyst bei der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH.

Autor: Martin Wild, Analyst bei der Baumgartner und Partner Unternehmensberatung GmbH. E-Mail: martin.wild@baumgartner.de, www.baumgartner.de

Einstieg in das Projekt zum HR-Controlling weiterhin möglich

Durch die Entwicklung von Exzellenzkriterien in den Schwerpunkten 'Strategische Personal-