

Personalarbeit in multinationalen Unternehmen

Herausforderungen der

Kernfragen der Personalarbeit in multinationalen Unternehmen betreffen das Verhältnis von Zentralisierung und Dezentralisierung und die Beachtung lokaler Besonderheiten. Nicht minder wichtig sind zahlreiche Detailfragen, etwa die optimale Organisation des Talentmanagements, die Gestaltung der Informationstechnik für den HR-Bereich oder die Folgen der Internationalisierung für die Rolle des HR-Managers. Im Rahmen des Pilotprojekts „International HR Benchmarking“ hat die Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH gemeinsam mit zehn global tätigen Unternehmen nach Antworten auf diese Fragen gesucht. Die Autoren stellen den Projektverlauf, das Projektdesign, die Vorgehensweise und erste Ergebnisse vor.



Internationalisierung verstehen und gestalten

Die Bestandsaufnahme zur Internationalisierung der Personalfunktion im Rahmen des Pilotprojekts „International HR Benchmarking“ zielte auf die zentrale HR-Funktion (Corporate HR) sowie auf die lokalen Länderpersonalabteilungen. Der Prozess des Benchmarking selbst gliederte sich für beteiligte Unternehmen in drei Hauptphasen: Einführung in die Fragebogen, Erhebung der Daten und Qualitätssicherung der erhobenen Daten nach Plausibilität und Vergleichbarkeit.

Für die teilnehmenden Unternehmen am Pilotprojekt war der Erhebungsaufwand in Form von online zur Verfügung gestellten Fragebogen überschaubar. Kernfragen für den zentralen HR-Bereich bezogen sich auf die Aspekte HR Governance, Produktivität und Leistungsumfang, Exzellenz der IT-Unterstützung im Personalbereich sowie auf den Grad der Internationalisierung. Für die Personalabteilungen in den Landesorganisationen wurden die Kapazitäten, das Leistungsspektrum, die Abdeckung mit IT-Lösungen sowie Ausgestaltungen des HR-Businesspartner-Modells erhoben.

Die genaue Einführung in die zu erhebenden Zahlen und in die Fragebogen, die regelmäßige telefonische Unterstützung und die Gespräche zur Qualitätssicherung garantieren, dass bei allen Unternehmen in 14 Ländern ein gleiches Verständnis der Fragen bestand. Hervorzuheben ist zusätzlich die hohe Bedeutung des Aufbaus eines internationalen HR-Netzwerkes, das vor allem durch ein gemeinsames Kick-off und die Präsentation von Ergebnissen zustande kam. Mit der künftigen Durchführung des Projektes soll dieses Netzwerk wachsen (vgl. Abb. 1).

Grundzüge der HR Governance

Die Rollen und Verantwortlichkeiten des Zentralbereiches HR sind immer im jeweili-

gen Unternehmenskontext zu sehen und hängen stark von der internationalen HR-Strategie ab, die sich wiederum (im Idealfall) aus der internationalen Unternehmensstrategie ableitet. Diese Abhängigkeit wird bei der Betrachtung der folgenden drei Unternehmenstypen deutlich.

Unternehmen mit einer globalen Strategie bevorzugen in der Regel den Einsatz von HR-Managementsystemen, die sich von der Muttergesellschaft auf alle Einheiten weltweit übertragen lassen. Steht eine optimale Anpassung an regionale Bedingungen im Vordergrund, werden in multinationalen Konzernen dagegen häufig adaptive internationale HR-Systeme verwendet. Dies bedeutet wiederum, dass jede Einheit ihr eigenes HR-Managementsystem entwickelt. Transnationale Unternehmen als dritte hier relevante Unternehmensform verwenden meist eine integrative HR-Strategie, bei der das beste im Konzern vorherrschende System zum unternehmensweiten Standard erhoben wird (Farndale / Paauwe 2005, 7 ff.; Hackl / Rygl 2006, 12 f.) (vgl. Abb. 2). Um die passenden Rollen und Verantwortlichkeiten für den Bereich Corporate HR zu definieren, ist demnach eine umfassende Analyse der Unternehmens- und HR-Strategie notwendig.

Abhängig von der Tiefe und Stärke des Kontrollgrades der Muttergesellschaft kann der Bereich Corporate HR verschiedene Rollen einnehmen. Im internationalen HR-Benchmarking wurden zwei Pole definiert: der „Champion of Processes“ und der „Network Leader“. In der Rolle Champion of Processes werden (idealtypisch) Grundsätze und Richtlinien global für die lokale HR-Arbeit vorgegeben. Jegliche HR-Abläufe und -Normen werden auf globaler Ebene vorstrukturiert, es sei denn, sie unterliegen sehr spezifischen lokalen Besonderheiten und gesetzlichen Vorschriften (wie z. B. in der Lohn- und Gehaltsabrechnung). Die IT-Landschaft im Personal-



Lothar Sommer, Diplom-Betriebswirt, ist geschäftsführender Partner der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH, Hamburg. Er verantwortet das Geschäftsfeld HR-Benchmarking.



Denis Hartmann-Blath, Diplom-Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, ist Senior Consultant bei Baumgartner & Partner und betreut HR-Benchmarking-Gruppen.



Sophie Groß M.A. studierte Soziologie und Berufs- und Betriebspädagogik und ist Consultant bei Baumgartner & Partner.

Foto linke Seite: Montage eines Flugzeuges in Brasilien.

bereich eines Champion of Processes zeichnet sich dadurch aus, dass ein globales HR-IT-System mit einem globalen Datenkern (z. B. ein sich sehr ähnlicher, kompletter HR-Stammdatensatz für alle Mitarbeiter) besteht. Alles in allem existieren für die Personalabteilung in der Länderorganisation wenige Möglichkeiten, ihre Arbeit eigenständig zu gestalten.

Dagegen räumt der typische Network Leader der Ländergesellschaft ein hohes Maß an Autonomie ein. Die Zentrale konzentriert sich ausschließlich auf strategische HR-Prozesse (z. B. ein globales Talentmanagement von Nachwuchs- und Topführungskräften) und hat geringfügigen Einfluss auf die Effizienz der Abläufe in den Personalabteilungen der Länderorganisationen.

Die Partner im Pilotprojekt näherten sich dem Thema HR Governance über Indikatoren an. Abbildung 3 (links) zeigt ein Unternehmen des Typus Champion of Processes. Dabei handelt es sich um ein global agierendes Unternehmen aus dem IT-Sektor, das bereits ein globales HR-Organisationsmodell, bestehend aus einem weltweit tätigen Expertencenter, regionalen HR Shared Service Centern und lokal tätigen HR-Businesspartnern, einsetzt. Dieses Unternehmen besitzt aufgrund seiner weltweit eingesetzten und bereits hochgradig standardisierten Produkte (bzw. Dienstleistungen) eine günstige Ausgangsbasis für eine HR-Arbeit auf globaler Ebene.

Abbildung 3 (rechts) zeigt Ergebnisse für einen Vertreter des Network Leader. Dieses Unternehmen aus dem Bereich Finanzdienstleistungen ist vor allem durch Zukäufe gewachsen. Durch diese Historie erklärt sich eine eher de-



zentrale Personalarbeit. Der Bereich Corporate HR dieses Unternehmens konzentriert sich derzeit stark auf den Bereich Personalentwicklung für Nachwuchs- und Topführungskräfte. Neben einer sehr lokal ausgerichteten Organisationsstruktur wurde ebenfalls deutlich, dass keine global standardisierten HR-Abläufe existieren und IT-Systeme im Unternehmen sehr uneinheitlich sind. Es fehlt zudem der Überblick über die Kapazitäten und den Status quo der Personalarbeit in den Länderorganisationen.

Inventur der HR-Personalkapazitäten

Grundlage des Projekts „Internationales HR Benchmarking“ ist das von Baumgartner & Partner entwickelte HR-Prozessmodell, welches sich grob in drei Prozess-Cluster gliedert, denen jeweils bestimmte Handlungsfelder und Funktionen zugeordnet sind:

- Managementprozesse (HR-Strategie, übergreifende Themen und Projekte),

- Kernprozesse (HR-Controlling, Rekrutierung, Vergütung, Beratung von Führungskräften, Personalentwicklung, Ausbildung),
- Unterstützungsprozesse (Administration, Entgeltabrechnung, Zeitwirtschaft, betriebliche Altersversorgung, Mitarbeiterentsendung, Arbeitsrecht, Informationstechnik).

Bevor im Projekt Prozesse detailliert ausgewertet wurden, stand eine Gesamtinventur der Personalkapazitäten und deren Zuordnung zu Aufgabenfeldern in den Länderorganisationen an. Diese Informationen bieten Ansatzpunkte für mehrere Fragen:

- Deckt sich das ermittelte Ergebnis mit der Selbstwahrnehmung und mit den (ggf.) bereitgestellten Zahlen des unternehmenseigenen HR-Controllings zur Zuordnung der HR-Kapazitäten? Entspricht das Ergebnis der HR-Strategie?
- Gibt es klare Schwerpunkte im Portfolio (wie z. B. im Bereich HR-Con-

Lkw-Montage in Novgorod (rechts), die ersten Tata Nanos im Stadtverkehr von Mumbai (links).



trolling, vgl. Abb. 4 auf S. 53)? Welche Erklärungen lassen sich dafür finden?

- Gibt es Prozesse, die deutlich unterrepräsentiert sind, und wenn ja, warum?

HR-Effizienz Die Effizienz der Personalarbeit wird vornehmlich in den Unterstützungsprozessen der Personalverwaltung gemessen. Als Beispiel kann der Prozess der Entgeltabrechnung dienen, eine Serviceleistung, die weitgehend standardisiert werden kann. Die Effizienz des Prozesses wird anhand der betreuten Mitarbeiter und der Kosten pro Entgeltabrechnung gemessen und verglichen. Das Ergebnis des Vergleichs zeigt ein sehr heterogenes Bild: Zwei der betrachteten Unternehmen haben regionale Shared Service Center, in denen die Unterstützungsprozesse (hauptsächlich Entgeltabrechnung und Personalverwaltung) bearbeitet werden. Vereinzelt Länderorganisationen haben die unterstützenden HR-Funktionen bereits teilweise oder vollständig an externe Dienstleister vergeben. Auch wenn oft von einer globalen Entgeltabrechnung die Rede ist, belegen die vorliegenden Ergebnisse diese Einschätzung nicht.

HR-Effektivität Großunternehmen sind sich über die zukünftigen Kernherausforderungen der Personalarbeit einig. Die ersten Plätze belegen die Themen Talent Management und Strategic Workforce Planning (Jacobs 2009, 31). Im Pilotprojekt standen aus diesem Grund vor allem die Prozesse Personalentwicklung und Rekrutierung im Fokus der Effektivitätsbetrachtung. Es wurden Betreuungsquoten ermittelt, die zusammen mit internen Kennzahlen betrachtet werden sollten.

Zum Beispiel rechtfertigt sich eine niedrige Betreuungsquote im Bereich Rekrutierung, wenn die Nachbesetzungsquote sehr hoch ist. Eine niedrige Betreuungsquote im Bereich Personalentwicklung kann gegeben sein, wenn zum Beispiel die Fluktuationsquote der Länderorganisation besonders niedrig ist. Zusätzlich sind in den effektivitätsgetriebenen Prozessen wieder die Betrachtung der HR-Strategie beziehungsweise die Einbeziehung der Schwerpunkte des Corporate Centers notwendig. Sind die Mitarbeiter aufgrund des Betätigungsfelds des Unternehmens sehr homogen und werden gleichartige Tätigkeiten ausgeübt, kann dies ein Argument dafür sein,

Projektplan des internationalen HR-Benchmarking 2008

(mit Ausblick auf das Projekt 2009)

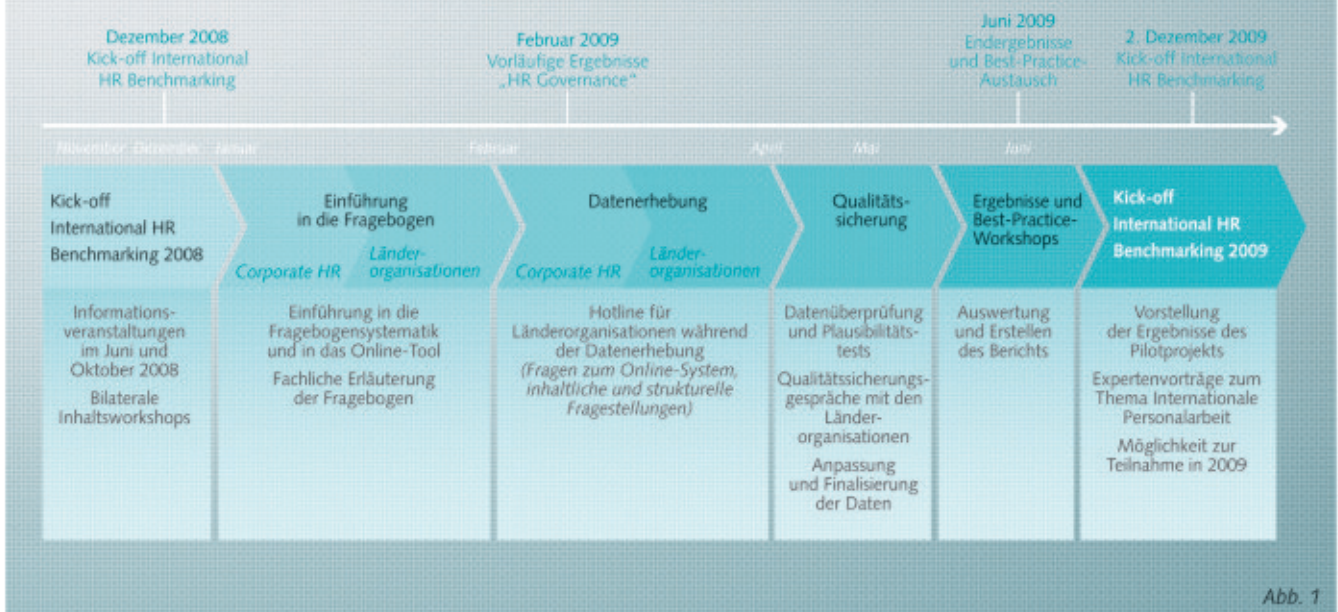


Abb. 1

Strategien und Rollen des zentralen HR-Bereichs



Quelle: Farndale / Paauwe 2005, 7 ff.

Abb. 2

dass die Personalentwicklung und das Training zentral gesteuert werden. Im Vergleich wurde jedoch deutlich, dass zentrale Trainingseinheiten die Ausnahme sind. Vielmehr wird die Personalentwicklung für spezifische Mitarbeitergruppen wie Nachwuchs- und Topführungs-

kräfte als strategisch und damit als alleinige Aufgabe des Bereichs Corporate HR gesehen. Die Personalentwicklung für andere Mitarbeitergruppen verbleibt demnach in den Länderorganisationen.

Effektivität durch IT-Unterstützung
Der Einsatz von Informationstechnik im

Personalbereich gilt als wichtiger Treiber für Effizienz. IT-Systeme können darüber hinaus Lösungen für eine effektive Arbeit der Personalabteilung liefern, zum Beispiel beim Einsatz von E-Recruiting. Daher stellte die IT-Unterstützung einen Schwerpunkt des beschriebenen Projekts dar. Nach einer mit großen Unternehmen entwickelten und vielfach getesteten Methode von Baumgartner & Partner wurden eine Reihe von IT-Funktionalitäten abgefragt und deren jeweiliger Realisierungsgrad festgestellt. Dabei geht es vor allem um exzellente Lösungen, die ‚gewöhnliche‘ von besonders effektiven Unternehmen unterscheiden. Zwei Beispiele: Zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung von HR im Bereich Personalbeschaffung kann eine ausgereifte E-Recruiting-Lösung mit Vorauswahlfunktion beitragen. Gleiches gilt für die IT-gestützte Bedarfsanalyse und die Planung des Fort- und Weiterbildungsangebotes. Jede teilnehmende Länderorganisation musste angeben, ob sich die jeweilige IT-Funktionalität bereits im Einsatz be-

Inventur der HR-Kapazitäten in den Länderorganisationen eines Beispielunternehmens

Mitarbeiterkapazitäten (Full Time Equivalent, FTE) eines Teilnehmerunternehmens in seinen in den genannten Ländern tätigen lokalen HR-Abteilungen
Das dargestellte Unternehmen hat 86 FTE in Deutschland, die sich auf die HR-Prozesse aufteilen (Strategie und Grundsatz = 8,1 FTE, Projekte = 2,5 FTE usw.).

Das Teilnehmerunternehmen führt seine in den entsprechenden Ländern tätigen HR-Abteilungen auf und trägt die entsprechenden FTE-Kapazitäten ein.

	Strategie und Grundsatz Projekte		HR-Controlling		Rekrutierung		Personalentwicklung Ausbildung		Compensation and Benefits Beratung der Führungskräfte		Auslandsentsendung Arbeitsrecht		Personaladministration Entgeltabrechnung		Betriebliche Altersvorsorge Zeitarbeitskraft		HR IT Funditionen
USA	23,0	10,9	53,6	52,1	16,7	2,0	37,1	18,8	2,3	1,0	30,0	7,3	9,1	6,6	5,8		
Niederlande	20,9	12,4	40,0	49,5	14,7	5,2	13,8	14,2	10,0	5,0	34,8	8,3	2,1	7,1	5,4		
China	10,0	3,4	20,0	12,6	14,9	4,3	4,9	7,1	4,5	0,9	16,2	3,0	0,8	2,8	3,1		
Deutschland	8,1	2,5	15,3	7,6	4,7	1,4	5,6	6,1	2,1	2,7	19,6	3,3	0,9	3,0	3,5		
Polen	6,4	1,4	9,7	6,6	4,8	1,5	4,6	3,6	1,2	1,0	15,2	2,8	0,7	2,5	2,9		
Frankreich	1,4	1,5	8,6	5,5	3,8		3,3	1,2	1,3	5,3	10,2	3,6	1,0	2,6	2,0		
Belgien	3,4	2,7	7,5	4,6	3,7	1,4	3,1	2,8	3,0	0,9	8,2	2,4	0,9	2,2	1,6		
Indien	3,6	1,0	8,0	2,9	3,6	1,6	4,2	2,8	0,1	0,1	6,2	0,7	0,7	0,6	1,0		
UK	2,4	1,0	5,5	2,5	1,0	0,1	2,8	2,1	0,2	0,1	6,5	2,1	0,8	1,9	1,3		
Italien	1,0	0,4	2,4	1,3	1,0	0,4	0,7	0,9		0,1	2,4	0,6	0,2	0,5	0,4		
Ungarn	1,4	1,5	1,8	1,7	0,7		0,3	0,6	0,2	1,8	0,6				0,1		
Full Time Equivalent (FTE)	81,6	38,7	172,4	146,9	69,6	17,9	80,4	60,2	24,9	18,9	149,4	34,1	17,2	29,8	27,1		
	Managementprozesse		Kernprozesse				Unterstützungsprozesse				HR-Prozesse						

Abb. 4

Erklärungsmuster und als Baustein für das Gesamtportfolio jedes teilnehmenden Unternehmens sehr gut genutzt werden.

Internationales HR-Portfolio

Zum Abschluss der Erhebung wurden die Ergebnisse für jedes der teilnehmenden Unternehmen konsolidiert. Es ergaben sich (wie in Abb. 6 zu sehen) mehrere Cluster: Ein Unternehmen (dunkelgrün) ist zum Beispiel sowohl im Bereich Effizienz als auch im Bereich Effektivität im unteren Viertel zu finden. Ein anderes (weiß) hat bessere Ergeb-

nisse im Bereich Effizienz und schneidet im Bereich HR-Effektivität sogar deutlich besser ab als andere Unternehmen. Der Mehrwert dieser Darstellung erschließt sich aus einer strategischen und längerfristigen Perspektive. Es gibt zwei Wege, globale HR-Exzellenz zu erreichen: Erstens indem zuerst die transaktionalen Prozesse effizienter werden (z. B. durch den Aufbau regionaler Shared Service Center), zweitens indem zunächst der Schwerpunkt auf effektiver HR-Arbeit liegt (z. B. durch den Aufbau und Ausbau eines globales Talentmanagements).

zfm

WIR TUN, WAS WIR KÖNNEN.
PERSONALBERATUNG VON EXPERTEN

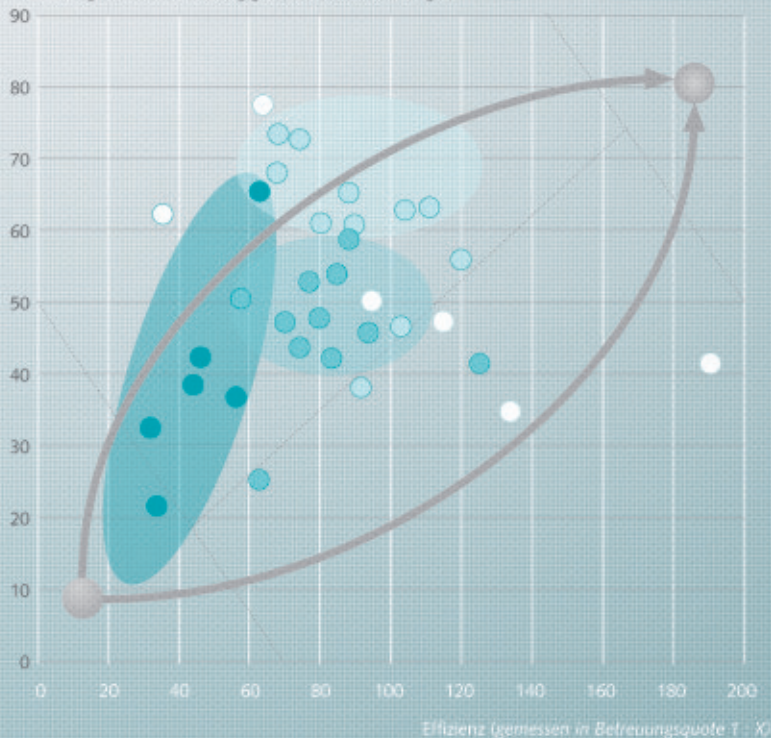
Human Kapital als Erfolgsfaktor

zfm – Zentrum für Management- und Personalberatung
Edmund Mastiaux & Partner
Meckenheimer Allee 162, 53115 Bonn
Telefon 02 28/26 50 04, Fax 02 28/26 50 06
service@zfm-bonn.de, www.zfm-bonn.de

Ergebnisportfolio des internationalen HR-Benchmarkings

Prozentsatz, zu dem das Unternehmen effektive Maßnahmen ergriffen hat, um die Produktivität zu steigern (z. B. organisatorische Rahmenbedingungen wie Business-Partner-Modell oder Self-Service-Portale); Einsatz von IT-Systemen.

Effektivität (gemessen in Abdeckungsgrad durch effektive Lösungen)



Cluster: Die farbigen Cluster symbolisieren die einzelnen Benchmarking-Objekte (die HR-Abteilungen in den Ländern im Cluster des betreffenden Unternehmens).

Die graue Darstellung zeigt, dass zwei Wege zur künftigen internationalen HR angestrebt werden können:

Oben: bedeutet, dass der Weg zunächst über den verstärkten Einsatz von effektivitätssteigernden Instrumenten führt und erst danach über die Steigerung der Effizienz.

Unten: Zunächst konzentriert sich das Unternehmen auf effizienzgenerierende Lösungen (weniger HR-Mitarbeiter für mehr Mitarbeiter) und erst später auf Effektivität.

Abb. 6

Ausblick

Mit dem vorgestellten Pilotprojekt „International HR Benchmarking“ liegt ein bewährtes und umfassendes Layout für die Bestandsaufnahme, eine interne Positionierung und Steuerung der internationalen Personalarbeit vor. Alle Teilnehmer sind sich einig, dass die internationale Personalarbeit ein Feld wachsender Aufmerksamkeit in den Großunterneh-

men ist und ein HR-Benchmarking der richtige Ansatzpunkt zur laufenden Optimierung darstellt.

Dieses Benchmarking soll nicht nur auf eine breitere Basis an teilnehmenden Unternehmen gestellt, sondern auch inhaltlich fortgeschrieben werden. Insbesondere werden für die laufende jährliche Durchführung des Benchmarking zwei Elemente weiter ausdifferenziert: Erstens die Definition von „HR Effectiveness“, den Nutz-

wert der Personalarbeit, und zweitens die Definition von „HR-Kundenzufriedenheit“ (z. B. anhand des Net Promoter Score, ein Index zur Messung der Wahrscheinlichkeit, mit der Kunden eine Dienstleistung weiterempfehlen, und eines standardisierten HR-Kundensegmentierungsmodells.)

Summary

Internationalization of HR Management

A crucial question of global HR management is: Which processes can be internationally standardized, and which local requirements must be taken into account? Key issues of both global and local HRM concern, for example, the overall environment for personnel policy-making, interaction between business and personnel processes, regionalization at a tactical and centralization at a strategic level as well as worldwide talent management. Many influencing factors play a role in making concrete decisions including company history, size, industry, and country of origin. The authors also explore how the role of the globally operating HR manager is changing, and ask whether the concept of the “HR Business Partner”, with a central center of excellence, regional shared service centers, and locally operating HR business partners, represents an optimum solution.

Literatur

- Farndale, E. / Pauwe, J. (2005). The role of corporate HR functions in multinational corporations: The interplay between corporate, regional / national and plant level (CAHRS Working Paper 05-10), <http://digitalco.mons.ilr.cornell.edu/cahrswp/477>
- Hackl, B. / Rygl, D. (2006): Gestaltungsaspekte des multinationalen Unternehmens. Eine netzwerkanalytische Betrachtung, www.zepelin-university.de/deutsch/forschung_forschungsprojekte/zuschnitt_009.pdf
- Jacobs, V. (2009): Wanted: Excellent players, in: Personalwirtschaft, Sonderheft „Benchmarking: IT im Personalbereich“, 31-32
- Knorr, U. / Wolf, W. (2007): Think global, act global, in: Personalwirtschaft, 7, 20-23