

HR Strategy

HR Scorecard

Der Business Partner Personal ist gefordert, die Prozesse der Strategieumsetzung und Wertschöpfung im Unternehmen durch geeignete HR Strategien aktiv zu gestalten. Die HR Scorecard liefert eine systematische Plattform zur Fokussierung und Verankerung der entsprechenden HR Ziele und Strategien in der Organisation. Die HR Scorecard ist mit der Balanced Scorecard des Gesamtunternehmens verknüpft.

- ▶ Bedeutung der Formulierung von HR Zielen und Strategien
- ▶ Strategisch fokussierte Personalarbeit
- ▶ Management von Werttreibern im Personalressort
- ▶ In fünf Schritten zur HR Scorecard
- ▶ Ziele und Kennzahlen in der HR Scorecard
- ▶ Ansprechpartner/Kontakt

Bedeutung der Formulierung von HR Zielen und Strategien

Aus Sicht des Managements muss die Operationalisierung und Umsetzung der Unternehmensstrategien verbessert werden:

- aufgrund des dramatischen Verfalls der Unternehmenswerte wird eine Verlagerung des Fokus vom materiellen Vermögen (tangible assets) hin zu dem Management der immateriellen Ressourcen (intangible assets) und wissensbasierter Strategien gefordert;

- aufgrund der strategischen Flops der Vergangenheit wird inzwischen der konsequenten Umsetzung der Strategie eine höhere Bedeutung beigemessen als ihrer Qualität.

Der Business Partner Personal spielt hier eine entscheidende Rolle und muss mit geeigneten HR Zielen und Strategien den Strategieumsetzungs- und Wertschöpfungsprozess im Unternehmen aktiv gestalten.

Der Stellenwert der Personalarbeit in der Unternehmensführung ist jedoch vielfach noch unbefriedigend. Personalarbeit wird oft als zu wenig effektiv und effizient angesehen. Sie erscheint nicht messbar und damit nur schwer kommunizierbar.

Dabei beeinflusst die Qualität der Personalarbeit (Human Capital Management / Human Resources Management) nachweislich das Unternehmensergebnis und den Shareholder Value. Traditionelle Kennziffern der Unternehmenssteuerung vernachlässigen jedoch den Wert(-beitrag) der Mitarbeiter. Finanzkennzahlen und andere erfolgsrelevante Kennzahlen finden vielfach noch keine ausgewogene Berücksichtigung. Ein Grund: brauchbare Ziele und Kennziffern der Personalarbeit liegen oft nicht vor. Wertmanagement und Balanced Scorecards setzen genau hier an.

Die Unternehmen sind sich einig, dass es keine allgemein gültige wertsteigernde HR Strategie gibt, da diese auf die individuelle Unternehmens- und Marktsituation zugeschnitten sein muss. Die Unternehmen, die ihre HR Strategie dokumentiert und in die Optimierung der HR Arbeit investiert haben, verzeichnen Studien zufolge

- deutlich höhere Umsätze pro Mitarbeiter
- deutlich niedrigere Fehlzeiten
- weniger Kündigungen seitens der Arbeitgeber
- vermutlich effektivere Leistungsbeurteilungs- und Personalentwicklungssysteme

- vermutlich besser auf die Unternehmensziele ausgerichtete Vergütungssysteme.

Auch wenn die Statistiken in derartigen Studien stets mit Vorsicht zu genießen sind, so ist der Trend doch eindeutig: strategisch fokussierte Personalarbeit zahlt sich aus.

Strategisch fokussierte Personalarbeit

Was für das Gesamtunternehmen gilt, gilt auch für die Personalarbeit: es kommt nicht nur auf intelligent formulierte Ziele und Strategien, sondern insbesondere auf deren konsequente Umsetzung an. Hier haben sich die folgenden Prozesse und Instrumente bewährt:

Strategische Personalführung

- Strategischer Business Partner
- Human Capital Coordinator
- HR Governance Prozess
- Mobilisierung

Operationalisierung der HR Strategie

- Herunterbrechen der HR Ziele und Strategien
- HR Budgetierung
- HR Scorecards

Ausrichtung der HR Organisation

- HR Rollen-/Funktionsmodell
- HR Prozesse
- HR Competencies

Verankerung der HR Strategie

- Breite Kommunikation
- Qualifizierung
- Individuelle HR Scorecards

Kontinuierliche Verbesserung

- Kontinuierliches Lernen
- HR Audit / Review
- HR Benchmarking

Auf diese Weise werden Strategie Management Prozess und Performance Management Prozess im HR Ressort und im Gesamtunternehmen verzahnt und optimiert. Die HR Scorecard dient dabei der strategischen Fokussierung und verknüpft die HR Strategie mit dem HR Budget und Reporting.

Management von Werttreibern im Personalressort

Das erfolgreiche Management von Werttreibern im Personalressort erfordert stärker als bisher die Auseinandersetzung mit strategischen Fragen der Personalarbeit, die Identifikation von echten Werttreibern („Leading Performance Indicators“), die Verknüpfung von HR Strategie und HR Budget sowie das Herunterbrechen des Jahresbudgets auf HR Projekte und Aktivitäten.

Die dauerhaft erfolgreiche Umsetzung der HR Strategie in einem anhaltend dynamischen Umfeld wird durch kontinuierliches Wertmanagement der Personalarbeit sichergestellt:

Verknüpfung von HR Strategie und HR Budgets

- Herausfordernde HR Ziele
- Strategische HR Initiativen und Projekte
- Rollierende Prognosen

Lernen und Adaptieren

- Geschäftsanalysen bezogen auf HR Ressort und HR Kunden
- Ursache-Wirkungs-Analysen
- Simulationen

Verknüpfung von HR Strategie und Performance Management

- Strategie Feedbacks
- Management Meetings
- Verantwortlichkeiten

Das Management von Werttreibern im Personalressort ermöglicht es, Leistungsreserven der Personalarbeit systematisch zu erschließen. Dabei sind folgende Fragen zu beantworten:

Wertorientiert rechnen (Wert ausweisen)

Weist HR die Wertschöpfung korrekt aus? Wo schafft HR Wert? Wo vernichtet HR Wert?

Wertorientiert handeln (Wert schöpfen)

Verfügt HR über ein nachvollziehbares Werttreibermodell, das den Handlungsbedarf aufzeigt?

Wertorientiert führen (Wert managen)

Richten wir unsere HR Führungssysteme an der Wertschöpfung aus?

Der Operationalisierung wertorientierter Kennzahlen in der Personalarbeit kommt eine besondere Bedeutung zu.

In fünf Schritten zur HR Scorecard

Wertmanagement hilft bei der Strategiefindung für den Business Partner Personal. Die HR Scorecard hilft bei der Strategieumsetzung. Dies wird von Anwendern der Balanced Scorecard (BSC) bestätigt.

Nutzen der HR Scorecards aus Sicht der Anwender

- Unterstützung einer erfolgreichen Strategieumsetzung
- Bessere Strategiekommunikation
- Stärkung eines funktionsübergreifenden Denkens in Zusammenhängen
- Schaffung eines gemeinsam getragenen Strategieverständnisses
- Erhöhte Verbindlichkeit von Zielen
- Verbesserung des „strategischen Lernens“

Die HR Scorecard liefert drei Systeme in einem:

Managementsystem

Strategieverankerung, Ursache-/Wirkungsbeziehungen, Managementprozess, Nutzen im Unternehmen

Erweitertes Kennzahlensystem

Ganzheitliche Betrachtung, Ausgewogenheit, erfolgsrelevante Perspektiven

Kommunikationsinstrument

Klarheit von Zielen, Strategien, Maßnahmen sowie von Leistungsanforderungen und -voraussetzungen

Erfahrungsgemäß hat anfangs jedes zweite Unternehmen Probleme bei der Operationalisierung wertorientierter Kennzahlen. Die Probleme nehmen jedoch mit zunehmender Balanced Scorecard Erfahrung ab.

Fünf Schritte bei der Entwicklung der HR Scorecard

- Schritt 1: Ableitung von strategischen HR Zielen aus den Unternehmenszielen und der HR Vision
- Schritt 2: Herstellen von Ausgewogenheit und Verknüpfung
- Schritt 3: Definition von Messgrößen für die Ziele
- Schritt 4: Definition von Zielwerten für die Messgrößen
- Schritt 5: Festlegung von Aktionen zur Zielverfolgung

Unterschiedliche Anwendungsformen der HR Scorecard

- HR Scorecard für das Personalressort insgesamt - abgeleitet aus der Unternehmensscorecard
- HR Scorecard für Teilfunktionen bzw. Teilprozesse des Personalressorts
- HR Scorecard als Instrument individueller Zielvereinbarungen im Personalressort
- HR Scorecard als Controllinginstrument des Personalressorts

Ziele und Kennzahlen in der HR Scorecard

Folgt die HR Scorecard dem Grundkonzept der Balanced Scorecard (BSC), so sind insbesondere die folgenden Gestaltungsmerkmale zu berücksichtigen:

Die HR Scorecard ist mit der Unternehmensscorecard und anderen funktionalen Scorecards verknüpft.

Kern der HR Scorecard sind Ziele, nicht Kenngrößen. Der Fokus liegt auf dem Ziel und dem, was auf dem Weg dahin gemessen werden soll - und nicht auf dem, was gemessen werden kann.

Die ausgewogene HR Scorecard fokussiert auf folgende vier Perspektiven:

Finanzperspektive

Was erwarten unsere Kapitalgeber von uns und wie wollen wir uns hier positionieren?

Kundenperspektive

Welchen Mehrwert wollen wir den verschiedenen Kundengruppen stiften?

Prozessperspektive

Was müssen wir bei unseren Prozessen hervorragend gestalten, um unsere Strategie erfolgreich umzusetzen?

Potentialperspektive

Wie sichern wir unseren Erfolg über Wachstum und Veränderung langfristig ab?

Für jede HR Scorecard-Perspektive werden strategische HR Ziele, Messgrößen für die Ziele, Zielwerte der Messgrößen, Maßnahmen und Milestones sowie Budgets der Maßnahmen definiert und dokumentiert. Der Fortschritt wird i. d. R. quartalsweise überprüft.

Ziel- und Kennzahlenbeispiele

(hier: Finanzperspektive)

Ziele des Unternehmens als HR Kunde

- Personalbeschaffungskosten pro Einheit senken
- Krankenstandskosten minimieren
- Umsatz pro Mitarbeiter erhöhen
- Leistungsbezogenen Anteil der Vergütung steigern
- Aus- und Fortbildungskosten optimieren
- Kostensenkung in der Personaladministration durch Vereinheitlichung bestehender Prozesse
- ...

Kennzahlen

- Personalbeschaffungskosten pro Eintritt
- Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter
- Anzahl Schulungstage pro Mitarbeiter
- Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter
- Durchschnittskosten pro Fortbildungstag
- Umsatz pro Vertriebsmitarbeiter
- Krankenstandsquote
- Durchschnittliche Krankheitstage
- ...

Im Rahmen der Beratungsprojekte greift Baumgartner & Partner auf eine umfangreiche HR-Controlling-Datenbank mit Key HR Performance Indicators und Benchmarkdaten für unterschiedliche Personalprozesse zurück.

Neben hypothesengestützten und webbasierten Benchmarkingprojekten sowie HR Wertreiber- und Performanceanalysen bietet Baumgartner & Partner ein Scorecard Management System (Software) zur Steuerung der HR Prozesse.

Ansprechpartner/Kontakt

Sie sind interessiert? Dann rufen Sie uns an oder schicken Sie uns eine e-Mail. Wir freuen uns, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

Ihr Ansprechpartner:

Ralf H. Kleb

E-Mail: consulting@baumgartner.de