

HR 2020 - Personalmanagement der Zukunft

Strategien umsetzen, Individualität unterstützen, Agilität ermöglichen

von

Prof. Dr. Benedikt Hackl, Fabiola Gerpott

1. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2015

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4938 9

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

2. Wie erfüllt das HRM die Kernanforderungen der Zukunft?

In diesem Kapitel stellen wir die Ergebnisse empirischer Erhebungen des Ist-Zustandes von Personalbereichen sowie qualitativer Interviews und Best Practice-Workshops mit Vertretern von HR und Geschäftsführung zu den drei Kernanforderungen Strategieumsetzung, Agilität und Individualisierung vor. Dazu entwickeln wir drei Portfolios bezogen auf die einzelnen Eckpfeiler, in denen wir jeweils unterschiedliche Typen von Personalbereichen im Hinblick auf die verschiedenen Schwerpunktdimensionen identifizieren. Um in den einzelnen Unterkapiteln eine Konzentration auf die Kernkonzepte zu ermöglichen, fassen wir in Tabelle 1 die verwendeten Datengrundlagen zusammen und verzichten im Folgenden auf eine detaillierte Stichprobenbeschreibung⁴⁴.

Tab. 1: Studienüberblick

Kernherausforderung	Datengrundlage	Untersuchte Portfolio-dimensionen
Strategieumsetzung	<p>Befragung von 662 Unternehmensvertretern, 56 % Personen in HR Leitungspositionen, 20 % Mitglieder der Geschäftsführung, 13 % Individuen in anderen Führungspositionen sowie 11 % Mitarbeiter in sonstigen Unternehmensbereichen. Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen (höchste Anteile: Maschinenbau 21 %, Automobil 18 %, Gesundheit 15 %).</p> <p>Inhalt: Einschätzung der Reifegrade des Personalmanagements (Kapitel 1.1), Kennzahlen des Einflusses von HR auf verschiedenste Bereiche (Kapitel 2.1), Erfolgskennzahlen (z. B. Umsatzwachstum, Arbeitgeberattraktivität, Fluktuationsquoten)</p>	<p>Einfluss auf Strategie/ Einfluss auf Führungskräfte</p>

⁴⁴ In unseren Forschungsarbeiten zur Aufdeckung des aktuellen Ist-Zustandes von HR arbeiteten wir innerhalb der Studien mit klar abgrenzbaren Bausteinen. Beispielsweise beziehen sich in einer unserer Untersuchungen der erste Studienteil auf die Qualität der Personalarbeit und der zweite Block auf die individualisierte Ausrichtung von HR für verschiedene Generationen. Diese identische Stichprobengrundlage lässt sich Tabelle 1 entnehmen.

Tab. 1: Studienüberblick (Forts.)

Kernherausforderung	Datengrundlage	Untersuchte Portfolio-dimensionen
Agilität	Befragung von 655 Arbeitnehmern, 48 % Generation Y, 34 % Generation X, 18 % Baby Boomer Inhalt: Bewertung verschiedenster Personalinstrumente und Unternehmensmerkmale in Bezug auf Agilität (Kapitel 2.2) sowie Erhebung verschiedener Wirkungskennzahlen (z. B. Wechselabsicht, Zufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität)	Agile Führung/Agile Lernkultur
Individualisierung (Schwerpunkt: Generationen) ⁴⁵	Unternehmensperspektive: Befragung von 662 Unternehmensvertretern (s. oben), die befragten Unternehmen beschäftigen im Durchschnitt 24 % Mitarbeiter der Generation Y, 50 % Arbeitnehmer der Generation X und 26 % Baby Boomer. Arbeitnehmerperspektive: Befragung von 655 Arbeitnehmern, 48 % Generation Y, 34 % Generation X, 18 % Baby Boomer Inhalt: Generationenspezifische Relevanzbewertung von 23 Instrumenten der Mitarbeitergewinnung und -bindung (Kapitel 2.3)	Aktivitätsgrad von HR/ Arbeitgeberattraktivität

2.1 Strategieumsetzung

Wird im Gesamtunternehmen oder auf Geschäftsfeldebene alle zwei bis drei Jahre über eine Neuausrichtung des Unternehmens nachgedacht, fällt dabei häufig das Wort der Unternehmens- und/oder Geschäftsbereichsstrategie. Von Personalbereichen wird in diesem Kontext zunehmend erwartet, einen Beitrag zur Entwicklung und Umsetzung

⁴⁵ Die Anforderung an HR, das angebotene Portfolio individualisiert an die Bedarfe unterschiedlicher Mitarbeiter anzupassen, beschränkt sich selbstverständlich nicht auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Generationen, sondern umfasst ebenfalls die differenzierten Wünsche von Individuen unterschiedlichen Geschlechts, Nationen, Bildungshintergrundes usw. Wir konzentrierten uns in unseren Studien auf die Bedarfe unterschiedliche Altersgruppen, da sich hier in Gesprächen mit Praxisvertretern der höchste Handlungsdruck zeigte.

der Gesamtstrategie zu leisten. In der Praxis ist dieser Beitrag allerdings bei weitem nicht so ausgeprägt, wie Entscheidungsträger sich die Rolle des Personalmanagement wünschen (s. Kapitel 1.1). So wird die *Strategieorientierung* des HR-Bereichs vielfach gleichgesetzt mit dem *Strategieumsetzungsbeitrag*, den HR in Bezug auf die Unternehmensstrategie zu leisten hat. Viele HR-Bereiche nennen ihre Aktivitäten strategisches Personalmanagement, strategische Personalentwicklung oder strategisches Personalmarketing und lehnen sich in der Gewissheit zurück, dem an sie herangetragenen Anspruch damit Genüge zu tun. In Anlehnung an den im nordamerikanischen Raum vielbeachteten Aufsatz „Are you sure you have a strategy?“⁴⁶ ist vielen HR-Bereichen vorzuwerfen, das Wort „strategisch“ nur allzu gern zur Bezeichnung seiner Maßnahmen zu verwenden, ohne dabei tatsächlich eine strategische Vorgehensweise zu wählen. In diesem Unterkapitel setzen wir uns damit auseinander, was unter dem Beitrag von HRM zur Umsetzung der Unternehmensstrategie verstanden werden kann. Außerdem verdeutlichen wir, warum die Strategieumsetzung mit Hilfe von HR-Aktivitäten nur über eine enge Kopplung an Führungskräfte gelingen kann.

2.1.1 Theoretischer Hintergrund: Strategiefokus von HR

Der Strategiebegriff leitet sich ursprünglich vom griechischen Wort „stratos“ ab, was übersetzt „die Heeresführung“ bedeutet. Heutzutage wird der Begriff für verschiedenste Detaillierungsgrade der Ausrichtung auf ein definiertes Ziele verwendet. Die Auffassungen davon, was genau eine „Strategie“ ausmacht, sind dabei sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis sehr unterschiedlich. Ein konventionelles Verständnis von Strategie offenbart Michael E. Porter⁴⁷, wenn er sie als Anordnung von Aktivitäten beschreibt, die Unternehmen von Wettbewerbern unterscheidet. Von Clausewitz, Ansoff sowie Prahalad und Hamel⁴⁸ entwickelten mit den Perspektiven Markt, Kernkompetenzen und Kunden die zentralen Determinanten der strategischen Differenzierung. Strategien werden häufig auf Basis umfangreicher Analysen entwickelt und unterscheiden sich in der Form ihrer Ausgangsbetrachtungen (z. B. Markt-Strategien, Ressourcen-Strategien oder Kernkompetenz-Strategien zur Schaffung neuer Märkte). Sie dienen als Grundlage zur Ableitung umfassender Maßnahmenpakete in Bezug auf Prozesse, Geschäftsfelder, Neubesetzungen und Innovationen. In zahlreichen Quellen wird auf die Bedeutung und Herausforderungen der strategischen Planung und

⁴⁶ Vgl. Hambrick & Fredrickson (2001).

⁴⁷ Vgl. Porter (1985; 2008).

⁴⁸ Vgl. Clausewitz (2004); Ansoff (1965); Prahalad & Hamel (1990).

des Strategiemangements hingewiesen⁴⁹. Ebenso werden Risiken bis hin zu „Todsünden“ beschrieben⁵⁰, die verhindern, dass durch Strategien vorgegebene Maßnahmen auch tatsächliche Veränderungen innerhalb des Unternehmens zur Folge haben und neue Geschäftspotentiale entstehen können. Tatsächlich scheitern nach wie vor etwa 70 % aller Veränderungsprojekte, ein Prozentsatz, der über die Jahre hinweg trotz zahlreicher Veröffentlichungen zum Thema Strategieumsetzung und Change Management relativ konstant geblieben ist⁵¹.

Unter Strategieumsetzung verstehen wir die Verankerung der durch die Strategie festgehaltenen Schwerpunkte in der Organisation, das heißt ihre Realisierung im operativen Geschäft. Dies umfasst die Einsteuerung konkreter Maßnahmen, um die Aktivitäten der Mitarbeiter und Führungskräfte auf neue strategische Zielsetzungen hin auszurichten. Eine Herausforderung stellt hierbei insbesondere das Durchbrechen von Routinen in Teams und Abteilungen dar, die auf gewohnten Verhaltensweisen beruhen und im Widerspruch zu den neuen strategischen Eckpfeilern stehen können. Die Aufgabe des HR-Bereichs besteht in diesem Kontext in der Bereitstellung von Personalinstrumenten zur Sicherung der Strategieumsetzung. So müssen beispielsweise Vergütungslogiken, Zielvereinbarungssysteme oder Personalentwicklungsmaßnahmen an die strategische Ausrichtung des Unternehmens angepasst werden.

Die Rollen des Personalmanagements nach David Ulrich

Ein in der Praxis viel beachteter Ansatz zur Erhöhung des strategischen Beitrags von HR stellt das Konzept von David Ulrich⁵² dar. Er kritisiert, dass sich das HRM zu sehr auf operative Prozessverwaltung konzentriert, anstatt einen langfristigen Wertschöpfungsanteil am Unternehmenserfolg anzustreben.

Im Kern konzentrieren sich die Ausführungen von Ulrich auf (1) den Blickwinkel (Prozess versus Menschen) und (2) die Tätigkeiten (strategisch versus operational) von HR-Bereichen (s. Abb.7, linke Seite). Erstens sieht Ulrich das HR Management in der **Rolle des strategischen Partners**, der HR und Geschäftsbereiche durch die Definition und Umsetzung der Unternehmensstrategie zusammen führt. Entsprechend müssen HR-Verantwortliche vor Ort mit (Top-)Managern und Linienkräften zusammenarbeiten, sie in allen personalrelevanten Aspekten

⁴⁹ Vgl. u. a. Hrebiniak (2005); Koob (2014); Neilson, Martin & Powers (2008); Riekhof (2010).

⁵⁰ Vgl. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2007).

⁵¹ Vgl. Beer & Nohria (2000); Kotter (2008).

⁵² Vgl. Ulrich (1997).

unterstützen und dafür ein umfassendes Verständnis von Geschäftsprozessen besitzen. Der HR Business Partner ist direkter Ansprechpartner im operativen Geschäft und damit dezentral verankert, ohne sich allerdings mit administrativen HR-Aufgaben zu befassen. Er agiert als Vermittler zwischen strategischen und administrativen HR-Funktionen sowie operativem Geschäft und ist Schnittstellenmanager, Coach und Berater in einer Person. Zweitens umfasst die **Rolle als administrativer Experte** die Ausübung traditioneller HR-Aufgaben wie Gehaltsabrechnung oder Vertragswesen und verfolgt das Ziel, effiziente Abarbeitungsprozesse zu optimieren. Drittens beschreibt die **Rolle als Mitarbeiter Champion** die Aktivitäten des HR-Bereichs zur Bindung und Motivation der Belegschaft an das Unternehmen. Die Geschäftsperspektive betonend weist Ulrich darauf hin, dass die Bedürfnisse der Belegschaft verstanden und mit den Unternehmensinteressen verknüpft werden müssen, um den Beitrag der Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg zu maximieren. Viertens agiert der HR-Bereich in der **Rolle des Veränderungsmanagers**. In diesem Bereich fördert er die positiven Aspekte von Prozessen organisationalen Wandels zu Tage und sichert die Unterstützung der Belegschaft, die den Wandel durchlebt.

Obwohl diese vier unterschiedlichen Rollen in der wissenschaftlichen Diskussion schnell Anklang fanden, gestaltete sich deren Übersetzung in Organisationsstrukturen und konkreten Positionen in der Praxis nicht einfach. Das gebräuchlichste Modell, welches in der Praxis für die Restrukturierung von HR-Bereichen verwendet wird, ist das so genannte Drei-Säulen-Modell. Es differenziert zwischen drei HR-Funktionen (siehe Abb. 7, rechte Seite).

Strategische Business Partner sind nach diesem Verständnis Führungskräfte oder erfahrene HR-Experten mit speziellem Fachwissen, die damit beauftragt sind, (Top-)Manager der Fachbereiche bei der Entwicklung und Umsetzung der Geschäftsstrategie zu unterstützen. Die **Centers of Expertise/Kompetenzcenter** sind Einheiten aus HR-Professionals mit einschlägigem Fachwissen. Die hier tätigen Fachkräfte setzen sich mit Expertenthemen wie Talent Management, Entwicklung der Unternehmenskultur, Mitarbeitervergütung oder Anreizsystemen auseinander und entwickeln diese Themenfelder angepasst an die Bedarfe des Unternehmens. In **Shared Service Centern** werden Routineaufgaben des HR-Bereichs abgewickelt, beispielsweise das Recruiting, Stellenbesetzungen oder das Vertragswesen. Um Kosten zu reduzieren, liefern diese zentralisierten Einheiten einheitliche Dienstleistungen für das gesamte Unternehmen⁵³. Die Neuaufsetzung derartiger Center wird oftmals von

⁵³ Vgl. Swift (2012).

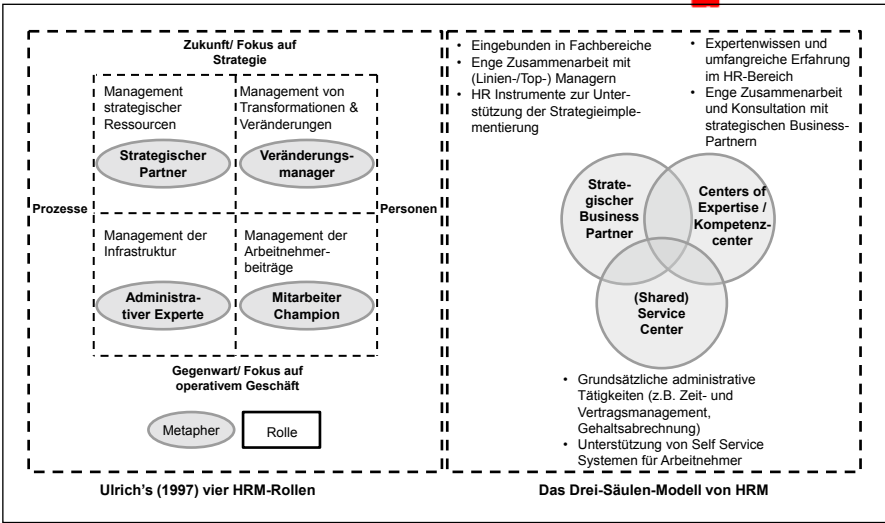


Abb. 7: Die vier Rollen des Personalbereichs nach David Ulrich (1997) und ihre Übertragung in das Drei-Säulen-Modell

einem Umwandlungsprozess weg von direkten, persönlichen Unterstützungs-Dienstleistungen durch HR und hin zur technologiebasierten, selbstgesteuerten (und oftmals ausgelagerten) Betreuung begleitet⁵⁴.

Integratives Rollenverständnis statt abgegrenzte Funktionen

Die Reduktion der ursprünglich vier Rollen auf drei klar getrennte Funktionen im Unternehmen entspricht nicht der ursprünglichen Intention von David Ulrich. Während er wiederholt betont, dass Vertreter des Personalbereichs diese Rollen in sich vereinen müssen und keine Trennung in unterschiedliche Bereiche gewünscht ist, finden sich in deutschen Unternehmen heute eindeutige Stellenunterscheidungen. Gleichzeitig wird, wie eingangs bereits erwähnt, die Anforderung der Strategieumsetzung von HR häufig mit einer oberflächlich angelegten Strategieorientierung verwechselt. Es reicht nicht aus, einzelne Maßnahmen strategisch zu nennen, weil sie punktuell an aktuellen Problemfeldern des Unternehmens ansetzen. Die Kernherausforderung von HR-Bereichen liegt in der Entwicklung ganzheitlicher Leistungs- und Produktpaketen, die eine Steuerung der Strategieumsetzung (hier: Unternehmens- und/oder Geschäftsfeldstrategien) sicherstellen. Im Ergebnis soll so ein hoher Grad an Überzeugung und Commitment von Seiten der Mitarbeiter und Führungskräfte gegenüber den neuen strategischen Leitplanken entstehen.

⁵⁴ Vgl. Francis, Parkes & Reddington (2014).

Aus HR-Perspektive muss Strategieumsetzung also immer aus zwei Komponenten bestehen: Zum einen aus der Formulierung von Maßnahmenbündeln, die sich aus der Strategie ableiten und zum anderen aus der Ausrichtung auf die Führungskräfte, um deren strategiebezogene Hebelwirkung zu nutzen. Damit verstehen wir unter Strategieumsetzung eine gleichgewichtete Ausrichtung auf die Verankerung in Personalinstrumenten (strukturelle/„harte“ Ebene) als auch in den Köpfen der Führungskräfte und Belegschaft („weiche“ Ebene). Vorgesetzte wirken als Promotoren auf die Akzeptanz der Strategie bei Mitarbeitern – wenn sie die Veränderungen selbst leben (Führung durch Vorbild⁵⁵), ist eine flächendeckende Umsetzung wahrscheinlich. Im Folgenden stellen wir den Ist-Zustand von HR-Bereichen bezüglich der gleichgewichteten Berücksichtigung beider Aspekte (Strategieumsetzung und Führungskräfteeinbezug) dar.

2.1.2 Derzeitiger Strategieumsetzungsstand: HR mehr als nur Business Partner?

In unseren Studien ließen wir die Teilnehmer schätzen, wie ausgeprägt sie den Beitrag Ihres HR-Bereichs zur Unternehmensstrategie einschätzen und wie nah sie gemeinsam mit den Führungskräften innerhalb der Organisation an wesentlichen, strategischen Themenfeldern arbeiten. In der Folge identifizierten wir vier Typen von HR-Bereichen, die sich nach dem Grad des Einflusses auf die Unternehmensstrategie und dem Grad der Unterstützung der Führungskräfte durch HR bemessen⁵⁶. Wir bezeichnen diese HR-Typen als Impulsgeber (rund 43 Prozent der untersuchten Firmen), als Strategie (23 Prozent), als Coach (11 Prozent) und als Ausfühler (23 Prozent).

Jeder Typ weist spezifische Stärken und Defizite auf. Aufbauend auf den Ergebnissen entwarfen wir für den Harvard Business Manager einen Schnelltest, mit dem Sie online herausfinden können, in welche Kategorie Ihre Firma fällt (http://www.harvardbusinessmanager.de/schnelltest_personal). Im Folgenden beschreiben wir die wesentlichen Merkmale der vier Kategorien von HR-Bereichen und zeigen, wo typischerweise Handlungsbedarf besteht. Praxisbeispiele verdeutlichen die Ausgestaltung der unterschiedlichen Typen.

⁵⁵ Vgl. Rosenstiel & Comelli (2003).

⁵⁶ Vgl. Hackl & Gerpott (2014).

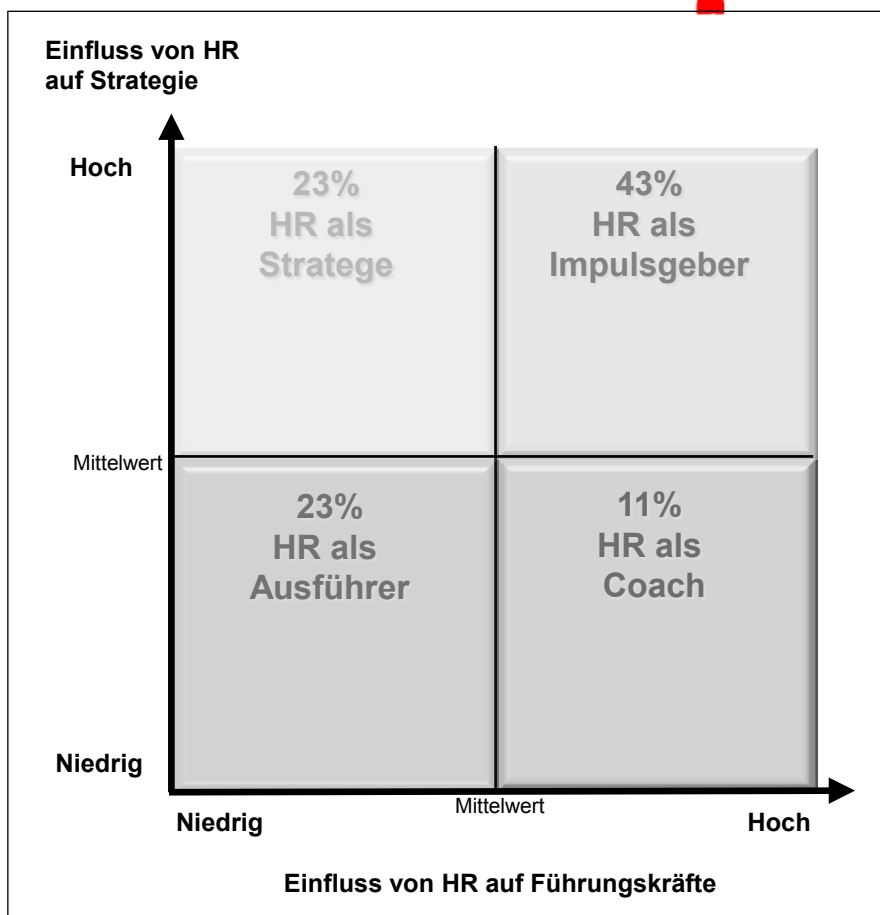


Abb. 8: Einfluss auf Strategie und Führungskräfte: Vier Typen von HR-Bereichen⁵⁷

HR als Impulsgeber

Personalbereiche, die dem Typ „Impulsgeber“ angehören, verfügen über beste Voraussetzungen, einen effektiven Beitrag zur Strategieumsetzung leisten zu können. Ihr Erfolgsrezept besteht darin, sowohl auf operativer Ebene zahlreiche Maßnahmen umzusetzen, als auch auf Strukturebene die Passung zur Unternehmensstrategie und zu den Anforderungen der Führungskräfte sicherzustellen. In Unternehmen, in denen HR als Impulsgeber wirkt, nimmt der HR-Bereich eine sehr aktive Rolle ein. Er fungiert als Sparringspartner von Führungskräften bei der Begleitung der Strategieimplementierung. Zentral für den Erfolg

⁵⁷ Vgl. Hackl & Gerpott (2014).