

## Personalmanagement

# Wie der HR-Bereich nachweisbar Unternehmensergebnisse verbessert

Von Dr. Wolfgang Schröder, PERSONAL-SYSTEME

Wenn der HR-Bereich geeignete Rahmenbedingungen schafft, kann er Zielorientierung und Performance verbessern, Talente anziehen und binden, Veränderungsprozesse unterstützen – und damit zum Erfolg beitragen.

erschienen: 12.05.2014



© fotomek - Fotolia.com

„Warum muss es eigentlich einen HR-Bereich, auch Personalwesen genannt, im Unternehmen geben?“ Diese provokante Frage bringt es auf den Punkt, wenn es um Wertschöpfungspotenziale des HR-Bereichs geht.

## Der HR-Bereich ist nicht nur Administration

Die klassischen Aufgaben der Personalverwaltung prägen das Bild dieser Funktion: Diese reichen von der Gehalts- und Arbeitszeitabrechnung, bis zum Personalmarketing oder der Azubi-Ausbildung. Damit erfüllt der HR-Bereich zentralisierte Aufgaben kostengünstig und effizient.

Aber er schafft auch unternehmensweit wirksame Rahmenbedingungen hinsichtlich Entgelt, Arbeitszeit, Arbeitsrecht oder Führung. Mit einheitlichen Maßnahmen und Methoden sollen personalpolitische Aufgaben nach festgelegten Regeln bearbeitet werden, wie zum Beispiel Leistungsbeurteilungen oder Mitarbeitergespräche. Diese Maßnahmen sollen unternehmensweit die Mitarbeiterführung verbessern. Ergebnisse können dann zusammengefasst werden und bilden die Grundlage für Aktivitäten des HR-Bereichs. So werden vernetzte Führungsprozesse gestaltet und Unternehmenskultur wird praktisch umgesetzt – indirekt aber nachhaltig, denn Rahmenbedingungen sind außerordentlich verhaltenswirksam. Gute Rahmenbedingungen erleichtern, schlechte oder fehlende erschweren Führung.

## Antworten auf neue Herausforderungen?

Um die aktuellen Herausforderungen für Unternehmen zu beschreiben, reichen Schlagworte: Internationalisierung; Kostensenkungs-, Effizienzsteigerungszwänge; Zielerreichung in turbulenten Umwelten; komplexer Veränderungsprozesse; effizientere Lernprozesse; Wettbewerb um fähige, motivierte Mitarbeiter und Führungskräfte. Alle Themen sind für den HR-Bereich relevant.

Auf diese Herausforderungen antwortet der HR-Bereich in der Regel mit besseren (zentralisierten) Dienstleistungen wie Optimierung der Auslandsentsendungen, Change-Projekte, Web-Training, Einsatz von Socialmedia oder Intensivierung von Recruitment und ist damit punktuell erfolgreich.

Der Wertschöpfungsbeitrag könnte aber wesentlich höher sein, wenn die Rahmenbedingungen darauf ausgerichtet sind,

mit diesen Herausforderungen fertig zu werden. Steigern sie Zielorientierung und Performance überall im Unternehmen? Verbessern sie Leadership wirklich? Schaffen sie ein Talentmanagement, das Mitarbeiter anzieht und bindet? Werden damit Training und Veränderungsprozesse wirkungsvoller?

Genau für diese HR-Handlungsfelder hat eine BCG Studie 2013 festgestellt, dass der Aufwand, der dafür betrieben wird, die Ergebnisse nicht rechtfertigt. Scheinbar funktionieren die Rahmenbedingungen nicht oder nicht mehr. Das ist umso erstaunlicher, weil Unternehmen, die schon seit Jahren von diesen Herausforderungen betroffen sind, ihre HR-Rahmenbedingungen darauf ausgerichtet haben. Welche Merkmale kennzeichnen diese Rahmenbedingungen?

## HR-Handlungsfelder sind Teile eines Gesamtprozesses

Zuerst müssen die kritischen Handlungsfelder als Teile eines vernetzten Gesamtprozesses verstanden werden, der sich am Unternehmensführungsprozess orientiert. Ausgangspunkt ist die operative und strategische Geschäftsplanung, die nicht zum Aufgabenspektrum des HR-Bereichs gehört. Dann kommt der HR-Bereich ins Spiel:

- Er stellt sicher, dass aus der Geschäftsplanung das Zielmanagement abgeleitet wird.
- Daran schließt sich die Umsetzung der Ziele über Personalmanagement an.
- Das führt zum Talentmanagement, das letztendlich wichtige personalrelevante Inhalte für die Geschäftsplanung liefert.

Alle Prozesse, Instrumente und Methoden müssen so einfach und anwendungsfreundlich wie möglich sein – und das ist das schwierigste. Außerdem müssen Regeln für jeden Teilprozess aufgestellt und eingehalten werden, sonst entwickeln Führungskräfte und Mitarbeiter kein Vertrauen in die notwendigen Maßnahmen und Prozesse. Die Bedeutung der Regeln ist nicht zu unterschätzen.

## Zielmanagement

In einem Unternehmen mit zwei Führungsebenen unter der Unternehmensleitung ist ein Prozess in vier Wochen abgeschlossen, den der HR-Bereich als Process-Owner steuert und der folgende Ergebnisse bringt:

- Alle Ziele sind stringent aus Unternehmenszielen abgeleitet, akzeptiert und durch Unterziele ergänzt. Es geht um Big Points, nicht um Peanuts.
- Jede Führungskraft kennt die Ziele anderer Führungskräfte, insbesondere die Ziele, die den eigenen Verantwortungsbereich betreffen.
- Alle Ziele sind smart-formuliert und liegen schriftlich vor, auch der Leitung.
- Für alle komplexen Ziele existieren vereinbarte Maßnahmenpläne.
- Der HR-Bereich ist bei allen Zielen involviert, für die er Wertschöpfungsbeiträge leisten kann. So wird er schon in dieser Phase zum Businesspartner.
- Zielmanagement endet mit einem kurzen Zielvereinbarungsgespräch, denn die Ziele sind schon erarbeitet. Hier können variable Entgeltbestandteile angeknüpft werden.

Diese Ergebnisse werden in vier Wochen nur erreicht, weil Zielklausuren genutzt werden und der HR-Bereich die Vor- und Nachbereitung mit intelligenten Unterlagen steuert. Intelligente Unterlagen erfassen nicht nur Informationen, hier zum Beispiel Ziele, sondern sie übertragen sie auch automatisch in Zielvereinbarungsformulare und können ohne großen Aufwand zusammengefasst und weiterverarbeitet werden.

Die Zielklausur sichert Ergebnisse, die Unterlagen sorgen für Einfachheit und Schnelligkeit. Da realisierte Ziele

letztendlich immer Umsatz steigern, Aufwand senken oder „messbar“ formulierte Ergebnispotenziale erschließen, kann der Nutzen dieses Teilprozesses nachgewiesen werden. Erfahrungen zeigen sehr gute EBIT-Steigerungen und Zielerreichungsquoten, die auf diesen Prozess zurückzuführen sind. Bemerkenswert ist, dass aufgrund der Zielklausur die Qualität der Führung und Zusammenarbeit, also auch Leadership, besser eingeschätzt wird.

## Personalmanagement

Personalmanagement ist das unmittelbare Arbeitsfeld des HR-Bereichs. Um Ziele zusammen mit motivierten Mitarbeitern und einem funktionierenden Team über die effizientesten Aufgaben und Prozesse zu erreichen, ist operatives Personal- und Bereichsmanagement nötig mit folgenden Ergebnissen:

- Aus Strategien und Zielen sind die richtigen Aufgaben und Prozesse abgeleitet.
- Kapazitätspläne mit Key Performance Indicators (KPIs) sind erstellt.
- Die Arbeit im Team ist effektiv, motivierend aufgeteilt und bietet Entwicklungschancen.
- Kompetenzanalysen sind erstellt, Mitarbeiterfähigkeiten und -potenziale richtig eingeschätzt, Bildungsbedarfe fundiert ermittelt.
- Stellen sind sinnvoll besetzt, Arbeitsinhalte up to date, Engpässen ist vorgebeugt.
- Schnittstellen zu anderen Bereichen sind optimiert.
- Zeitgräber und überflüssige Kosten werden verhindert.
- Veränderungsprozesse werden ergebnisorientiert gesteuert.

Diese Ergebnisse kann ein HR-Bereich zentral für alle Führungsbereiche im Unternehmen nicht erreichen, und Führungskräfte können die dafür notwendigen Managementaufgaben nicht aus dem Bauch heraus erledigen. Dabei führen heutige Herausforderungen bei diesen Aufgaben zu enormen Auswirkungen. Der HR-Bereich muss Rahmenbedingungen und Voraussetzungen schaffen, damit jede Führungskraft diese Managementaufgaben kompetent erfüllt. Das funktioniert mit einem Lern-, Simulations- und Planungswerkzeug, (nachtr. eingefügt: der Manager Performance Map). Damit bekommen Führungskräfte alle vernetzten Aufgaben in den Griff. Die mit dem Werkzeug erarbeiteten Ergebnisse liegen in Form von Analysen und Plänen schriftlich vor.

Nun können Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen werden, und obere Führungskräfte können die Führungsaktivitäten ihrer Führungskräfte besser einschätzen. Aufgrund der Ergebnisunterlagen kann der HR-Bereich gezielt unterstützen, und er bekommt valide Informationen für Stellenbesetzungen oder Talentmanagement.

Befragungen zeigen, dass individuelle Führungsergebnisse mit dem Werkzeug auf drei Feldern gesteigert werden: Zielerreichung, Produktivität und Mitarbeitermotivation.

## Talentmanagement

Talentmanagement beginnt mit Mitarbeitergesprächen, die in der Jahresmitte stattfinden. Als Ergebnisse liegen vor:

- wenn Ziele vereinbart wurden, eine Beurteilung der bisher erreichten Ergebnisse (Meilenstein) und eventuell vereinbarte weitere Unterstützungsmaßnahmen
- kurzfristige, individuelle Weiterbildungsziele, also erwünschte Bildungsergebnisse
- Verbesserungsideen der Mitarbeiter zu Arbeitsinhalten, -prozessen, -bedingungen
- Wünsche der Mitarbeiter, auch zur beruflichen Entwicklung

Weil sich diese Ergebnisse ebenfalls in intelligenten Unterlagen befinden, werden sie im HR-Bereich ohne großen Aufwand zusammengefasst, analysiert und zu Entscheidungsvorlagen verarbeitet. Fundierte Bildungsbedarfsanalysen führen zu effizienteren Trainingsmaßnahmen, Verbesserungsideen zu Veränderungen im Arbeitsumfeld. Der Nutzen von Mitarbeitergesprächen kann also überprüft werden.

Außerdem ist der HR-Bereich im Talentmanagement für folgende Ergebnisse verantwortlich, die das strategische Personalmanagement ausmachen:

- Ist-Analysen zu Stellen und Funktionen im Unternehmen
- Soll-Analysen zum kurz- und mittelfristigen Bedarf für Stellen und Funktionen
- Pools für Personen mit Entwicklungsinteressen, wie sie im Mitarbeitergespräch formuliert wurden
- Pools von potenziellen Nachfolgern für Schlüsselpositionen

## Personalplanungsklausuren im Talentmanagement

In einer Personalplanungsklausur der oberen Führungskräfte, die der HR-Bereich als Process-Owner steuert, werden über das Mehr-Augen-Prinzip und strukturierende Unterlagen mögliche Nachfolger für Schlüsselpositionen ermittelt. Sie befinden sich dann in Pools, aus denen bei aktuellem Bedarf Nachfolger ausgewählt werden. Außerdem werden alle vorbereiteten Analysen ausgewertet, auch aggregierte Ergebnisse der Mitarbeitergespräche, und es werden Entscheidungen getroffen. Daraus ergeben sich verbindliche Aufträge für den HR-Bereich, insbesondere Entwicklungsmaßnahmen für Personen, Zielgruppen oder Bereiche.

Die Personalplanungsklausur ist der Schlüssel für erfolgreiches Talentmanagement:

- Alle Erfahrungen zeigen, dass bei einer qualifizierten Prozesslenkung durch HR Potenzialeinschätzungen – eine der wichtigsten Führungsverantwortungen – am Besten gelingen. Sie können durch weitere Maßnahmen ergänzt werden.
- Obere Führungskräfte können zukünftigen Personalbedarf besser prognostizieren, weil sie wahrscheinliche Unternehmensentwicklungen besser einschätzen können.
- Analysen führen zu Entscheidungen. Werden sie realisiert wirkt sich das auf die Mitarbeiterbindung aus und ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil im Personalmarketing.
- Wie die Zielklausur vereinfacht die Personalplanungsklausur die Prozesssteuerung. Klausurtermine werden langfristig geplant und steuern Vor- und Nacharbeit.

## Die Umsetzung muss Führungskräften Vorteile bringen

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor fehlt noch, nicht nur für Personalplanungsklausuren: Wichtige Querschnittsfunktionen im Unternehmen wie das Rechnungswesen oder Controlling setzen vorgegebenen Rahmenbedingungen schon allein aufgrund externer Zwänge in Form von Bilanz und Erfolgsrechnung um. Eine solche Verbindlichkeit gibt es für HR-Rahmenbedingungen nicht. Hier wird die Umsetzung von der Unternehmensleitung und den Führungskräften gewährleistet.

Verbindlichkeit durch die Leitung wird gewonnen und gesteigert, wenn der Nutzen der HR-Rahmenbedingungen nachgewiesen wird. Führungskräfte sorgen für eine hohe Umsetzungsqualität, wenn sie direkten Nutzen für ihre Führungsarbeit erhalten. Wenn die Verbindlichkeit vom Nutzen abhängt, ist die Einführung dieser Konzepte vergleichbar mit dem Henne-Ei-Problem. Eine hohe Konzeptqualität und engagierte, kompetente Unterstützung durch den HR-Bereich sind Voraussetzungen, dieses Dilemma zu lösen. Ist die Skepsis aber hoch, dann muss der Nutzen in überschaubaren Projekten nachgewiesen werden.

Der Wertschöpfungsbeitrag einer Zielklausur wird sofort deutlich, wenn damit Bereichsergebnisse verbessert oder Reorganisationsprozesse erfolgreicher realisiert werden. Bekommen einzelne Führungskräfte ihren Bereich durch effizienteres Personal- und Bereichsmanagement besser in den Griff, können diese Führungskräfte den Nutzen bestätigen und für Talentmanagement gibt es ebenfalls sehr pragmatische Ansatzpunkte. Wenn die HR-Rahmenbedingungen verbessert werden sollen, gilt die alte Weisheit: „Auch Rom ist nicht an einem Tag erbaut worden.“

### Über den Autor



#### **Dr. Wolfgang Schröder**

Diplom-Kaufmann, Dr. rer.pol. Wolfgang Schröder ist Leadership- und Managementexperte, Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel, Unternehmensberater sowie Trainer und Managementcoach in Personal- und Führungsfragen.

Anschrift Dr. Wolfgang Schröder  
PERSONAL-SYSTEME  
Genkeler Str. 47  
58540 Meinerzhagen

Tel. +49 2354 6566

E-Mail [Dr.W.Schroeder@t-online.de](mailto:Dr.W.Schroeder@t-online.de)

Web [www.dr-schroeder-personalsysteme.de](http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de)

---