

State of the HR-Art – Systemische HR-Transformation

Torsten Jung

1. Einleitung

Bei einem global agierenden Chemie-Unternehmen mit einem sehr starken, auch die Unternehmensgeschichte prägenden Standort in Deutschland wurde im Rahmen einer neuen Strategie der Verantwortungsbereich der HR-Funktion von Deutschland quasi „über Nacht“ auf die gesamte Welt ausgedehnt. Diese Herausforderung war mit der Forderung des Top-Managements verbunden, sich stärker auf das HR-Kerngeschäft zu fokussieren, globale Richtlinien durchzusetzen und die Mitarbeiter von einer Mentalität des „Versorgt-Werdens“ zu lösen.

Das HR-Management reagierte mit einem Programm zur Neuausrichtung, reduzierte die sozialen Leistungen und setzte im Rahmen symbolischer Handlungen Signale in Richtung mehr Selbstverantwortung. Die Etablierung einer globalen Kompetenz-Center-Struktur führte zu einer Öffnung auch für globale HR-Belange und deren Durchsetzung.

Gleichzeitig befasste sich der globale Konzernvorstand, der selbstverständlich im Stammwerk ansässig war, weiterhin mit der Farbe des Werkszauns und Fragen des regionalen Sport-Sponsorings mit lokalen Politik-Vertretern. Der Anspruch des Top-Managements war einerseits am Agieren an globalen Prioritäten ausgerichtet und gleichzeitig war sein Handeln teilweise mit sehr lokalem Fokus versehen; dieses Spannungsfeld wirkte selbstverständlich auf HR und seine Positionierung zurück.

Dieses Bild schildert treffend die Ambivalenzen, denen sich HR im Spannungsfeld von Kundenerwartungen, Inhalten und Führungsverständnis gegenübersteht. Der vorliegende Beitrag befasst sich einerseits mit der Frage, welche zentralen Fragestellungen bei einer strategischen (Neu-)Ausrichtung des Personalbereichs zu berücksichtigen sind, und andererseits mit den Besonderheiten von HR. Was macht die HR-Arbeit im Kontext von Change-management eigentlich besonders?

Die Rollenmodelle von Dave Ulrich haben zu Recht breite Beachtung in der HR-Welt gefunden und (könnte man sagen) mit den neuen technologischen Möglichkeiten zu einer klareren logischen Rollenteilung von HR geführt. Gleichzeitig haben die Umsetzungserfahrungen dieser Rollenkonzepte, die sich als Organisationstrend in HR durchgesetzt haben, gezeigt, dass die Konzepte zu kurz greifen, wenn sie statisch angelegt werden. Sie berücksichtigen dann zu wenig die spezifische Dynamik des HR-Umfelds und von HR selbst sowie die Breite und das Ineinandergreifen möglicher Interventionsformen.

Der vorliegende Beitrag zeigt die zentralen Hypothesen zum Status quo der HR-Arbeit auf und skizziert zentrale Gestaltungsprinzipien, um prozesshaft durch die Veränderung von HR einen Beitrag zur Wertsteigerung des gesamten Unternehmens zu leisten.

2. HR als Gestalter und Gegenstand von Veränderungen

Nur indem man das Unternehmen in seinem strategischen Kontext und vor dem Hintergrund aktueller Unternehmensentwicklung betrachtet, macht ein Nachdenken über die angemessene Organisationsform von HR Sinn, denn: Es gibt nicht die richtige Organisationsform von HR, sondern nur eine Organisation, die vor dem Hintergrund anstehender Unternehmensveränderung sinnhaft ist (Jarmai 1995).

Hierbei ist der spezifische Umstand mit zu berücksichtigen, dass die „HR-Funktion“ insbesondere die Veränderungsprozesse im Unternehmen beeinflusst und gleichzeitig Gegenstand der Veränderung ist. Was das für soziale Systeme bedeutet, wird von Luhmann und Baecker anschaulich ausgeführt (Baecker 2003).

Bei der Neugestaltung von HR ist folglich zu bedenken, inwieweit die angestrebten Veränderungen auf das Unternehmen selbst zurückwirken. Es ist also zu untersuchen, welchen zentralen Herausforderungen der Veränderung sich das Unternehmen derzeit gegenüber sieht und welche Positionierung der HR-Arbeit an dieser Stelle sinnvoll erscheint.

Ist ein Unternehmen z. B. einer Wachstumsdynamik unterworfen, hat das vollkommen andere Auswirkungen auf eine sinnvolle Positionierung der HR-Arbeit im Vergleich zu einer Konsolidierungsdynamik. Hier ist die Anschlussfähigkeit der HR-Organisation an die existierende Organisationslogik und -dynamik sicherzustellen.

In der Wachstumsdynamik kann es beispielsweise sinnvoll sein, das HR-Geschäft deutlich dezentraler zu organisieren als in der Konsolidierungsphase, da HR schnelle Entscheidungen unterstützen muss, die einer unterschiedlichen Logik der Märkte Rechnung tragen. In der Konsolidierungsphase kann z. B. eine stärkere Zentralisierung sinnvoll sein, da die Nutzung von Synergien und die Durchsetzung von Richtlinien im Rahmen der Konsolidierung Vorrang haben.

Zudem ist entscheidend, durch welche Organisationslogik sich das Unternehmen auszeichnet. Als Tendenzen sind oft zu erkennen:

- Eher *funktional*, da das Geschäft hochspezialisierte Funktionen ausgeprägt hat, die diversen Kundengruppen dienen.
- Eher *prozessorientiert*, da das Geschäft kurze Zykluszeiten und strikte Prozesskontrolle erfordert.

- Eher *produktorientiert*, da das Geschäft kontinuierlicher Produktinnovation bedarf und diverse komplexe Produkte hervorbringt.
- Eher nach *geografischen Gegebenheiten* strukturiert, um auf lokale Marktbesonderheiten zu reagieren und lokale Kundenbedürfnisse schnell zu befriedigen.
- Eher *team-basiert*, um integrierte Gesamtlösungen für den Kunden zu entwerfen und die Innovationsfähigkeit für Dienstleistungsprodukte komponentenübergreifend sicherzustellen.
- Eher *matrix-basiert*, um z. B. funktionales Spezialistentum und Marktkenntnis gemeinsam optimal zu nutzen.

3. Mögliche Positionierungsalternativen von HR

Dave Ulrich unterscheidet vier mögliche Positionierungen der HR-Arbeit (für eine differenziertere Beschreibung siehe Ulrich 1997) und hat maßgeblich zur bewussten Differenzierung der HR-Rollen beigetragen. Er unterscheidet:

1. *Strategic Business-Partner* – HR in der Rolle als Gestalter und Umsetzer.
2. *Change Agent* – HR unterstützt die Veränderung insbesondere, indem es die Lern- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens steigert.
3. *Employee Champion* – HR konzentriert sich auf Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung durch Themen wie Karriereplanung und Personalentwicklung.
4. *Administrative Expert* – HR trägt durch die Reduzierung der HR-Prozesskosten und den Einsatz innovativer IT-Infrastruktur wie B2E-Portale zum Unternehmenserfolg bei.

Wichtig ist hierbei anzumerken, dass alle diese Positionierungen grundsätzlich gleichwertig sind und der spezifische Nutzen sich aus dem Beitrag zum Unternehmenserfolg ergibt.

Sicherlich war Ulrichs konzeptioneller Rahmen ein maßgeblicher Aspekt, dass sich in den letzten Jahren ein deutlicher HR-Trend entwickelt hat, der sich (zugegebenerweise holzschnittartig und vereinfachend) wie folgt beschreiben ließe:

1. Man zentralisiere den Teil der Leistungserbringung, der systemunterstütztes administratives Massengeschäft ist. Hierbei sind Outsourcing-Optionen zu prüfen, wobei die Logik, dass Outsourcing-Provider die Effizienzsteigerung an ihre Kunden weitergeben, auf den ersten Blick besticht.
2. Man ermächtige die Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln, statt sie mit der notwendigen Infrastruktur aus und nutze die sich ergebenden Synergieeffekte von Employee-Self-Service und Mitarbeiterportalen.

3. Man fordere und fördere die Führungskräfte, eine aktive Rolle im Rahmen der HR-Prozesse wahrzunehmen, und delegiere HR-Aktivitäten zurück, die man als Führungsaufgabe bezeichnen könnte.
4. Man unterstütze die Führungskräfte durch Manager Self-Service. Somit sinken die Prozesskosten bei gleichzeitig steigender Qualität der HR-Prozesse.

Folgende logische Ebenen der Leistungserbringung liegen hierbei meist zugrunde:



Abbildung 1: Logische Ebenen der HR-Leistungserbringung

Diese Konzepte werden derzeit von global agierenden Playern wie Hewlett Packard vorgelebt; allerdings ist zu hinterfragen, für welche Unternehmen in welchen Phasen der Unternehmensentwicklung diese Konzepte tatsächlich wertschöpfend einsetzbar sind, denn:

Grundsätzlich sind alle (Misch-)Formen und Ausprägungen der Gestaltungselemente denkbar. Die Entwicklung einer neuen HR-Organisationsform vor dem Hintergrund einer Merger- und Kostensenkungsdynamik für eine international agierende Firma führte z. B. zu folgendem Modell:

Die Business-Partner sind nach Kundengruppen organisiert und berichten an die Geschäftsbereiche, wobei die Service-Centers regionalisiert sind, um den lokalen legislativen Gegebenheiten Rechnung zu tragen, und die Kompetenz-Centers organisieren sich in multinationalen Teamstrukturen mit Spezialisten der Länderorganisationen, um z. B. Kompensationsrichtlinien für obere Führungskräfte konzernweit zu entwickeln.

Um zu bewerten, ob dies tatsächlich sinnvolle Alternativen der Organisation sind, bedarf es der Diagnose des HR-Umfelds, der HR-Arbeit selbst und der zentralen Spannungsfelder, innerhalb derer sich HR positionieren muss. Aus unserer Beratungspraxis lassen sich die folgenden zentralen Hypothesen ableiten:

4. Hypothesen zum Umfeld der HR-Arbeit

- Der Druck auf die HR-Funktion nimmt stetig zu, da bedingt durch die konjunkturelle Lage die meisten primär wertschöpfenden Bereiche bereits ein Downsizing oder eine Prozessoptimierung erfahren haben und sich nun die internen Servicedienstleister der Frage nach ihrem Wertschöpfungsbeitrag stellen müssen.
- Die stärkere Orientierung an den Kapitalmärkten erfordert einen nachweisbaren Beitrag der internen Servicedienstleister zur Steigerung des Unternehmenswertes und damit eine transparente Verpreisung der HR-Leistungen.
- HR ist in seiner Linienaufgabe stets durch erhöhten Aufwand von Reorganisationsprojekten und Downsizing betroffen. Die HR-Funktion steht somit oft vor der Herausforderung, den hohen Anforderungen an das HR-Liniengeschäft gerecht zu werden und sich gleichzeitig der eigenen HR-internen Reorganisation zu stellen.
- Wie auch in anderen Servicebereichen wird Outsourcing verstärkt zum Thema. HR fällt es oft schwer, die qualitativen Unterschiede zu – meist billigeren – externen Anbietern deutlich zu machen.
- HR wird gerade in Zeiten des Downsizing als Stellvertreter für viele negative Entwicklungen verantwortlich gemacht. Viele latente Themen wie unbefriedigende Konfliktkultur, mangelnde Führungskompetenz und zu wenig Klarheit in der Kommunikation werden HR „angelastet“.

5. Hypothesen zur HR-Arbeit

- HR-Arbeit ist auf Grund der Historie der HR-Arbeit stark administrativ geprägt. Nach wie vor hat HR-Arbeit viel mit der Befriedigung administrativer Anforderungen zu tun und gleichzeitig wächst der Anspruch an strategische Beratung.
- Die zunehmende Internationalisierung und teilweise Globalisierung des Geschäfts stellt die HR-Arbeit vor neue Herausforderungen (vgl. Wunderer/Dick 2002) – z. B. die globale Transparenz der Performance bei bestimmten Mitarbeitergruppen herbeizuführen sowie die globale Standardisierung erfolgskritischer HR-Prozesse zu implementieren fordert ein Umdenken auf Ebene von Corporate HR und dezentralen HR-Funktionen.
- Die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit bedarf eines hohen Maßes an Verbindlichkeit und Klarheit konzernweiter Spielregeln – HR ist daher bei der Entwicklung und Durchsetzung von Richtlinienkompetenzen gefragt.
- Die Geschäftsbereiche sind teilweise mit gegenläufigen Geschäftsdynamiken gleichzeitig konfrontiert. Einerseits gilt es Mitarbeiter abzubauen, auf der anderen Seite hoch-

spezialisierte Mitarbeiter zu gewinnen und gleichzeitig vorhandene Kompetenzen neu auszurichten.

- Durch Konzentrationstendenzen in vielen Industrien und damit verbundener steigender Anzahl von Unternehmensfusionen gewinnen die Themen „HR Due Diligence“, „Post Merger Integration“ und „Kulturarbeit“ an Bedeutung.
- Der Beratungsbedarf der operativen Geschäftsbereiche (von arbeitsrechtlichen Fragen bis hin zu Fragen des Competence-Managements) ist im Rahmen dieser dynamischen Geschäftsentwicklung enorm.
- Die Einführung von integrierten HR-Systemen, die typischerweise nach der Einführung von Finanz- und Rechnungswesen sowie Produktions- und Vertriebssteuerungs-Software stattfindet, fördert eine Zentralisierung und Automatisierung der HR-Arbeit und wirft oft latente Konflikte zwischen dezentraler und zentraler HR-Welt auf.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die folgenden zentralen Spannungsfelder skizzieren, innerhalb derer sich die HR-Funktion bewegt.

6. Zentrale Spannungsfelder der HR-Arbeit

- *Heterogenes Kundenspektrum:*
Das Kundenspektrum der HR-Funktion reicht von Vorstand und Top-Management bis zum Mitarbeiter und seinen Interessenvertretern, dem Betriebsrat. Dies führt zu teilweise konfliktären Kundeninteressen, denen der HR-Bereich gerecht werden muss.
- *Beitrag von HR zum Unternehmenserfolg:*
Die Zurechnung der durch HR erwirtschafteten Erfolge ist schwierig. Z. B. können Verhandlungserfolge im Bereich der Tarife und Sozialpläne einen entscheidenden Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben. Indes wird HR in der Regel jedoch vornehmlich als Kostenfaktor wahrgenommen.
- *Zentrale/dezentrale HR-Arbeit:*
HR steht im Spannungsfeld, zentrale Richtlinienkompetenz geltend zu machen sowie gleichzeitig Dezentralisierung und Kundennähe zu ermöglichen.
- *Strategische Business-Partner:*
Die HR-Arbeit ist klassischerweise stark administrativ geprägt und auf verwaltende Tätigkeiten ausgerichtet. Die Anforderungen an die HR-Funktion richten sich jedoch zunehmend stärker auf die zukünftige Option eines strategischen Gestalters als Partner der Unternehmensleitung. Hieraus ergeben sich weiter reichende Konsequenzen auf der Ebene des Selbstbildes/der Identität der Organisation, der Verrechnungslogik der HR-Leistungen sowie der HR-Prozesse und der IT-Landschaft.

- *Dienstleister/Machtfaktor:*
 HR muss sowohl als Dienstleister als auch als durchaus mächtiger Gestalter wirksam werden – ein Spannungsfeld, das nicht wegzureden ist. Ausdifferenzierte HR-Rollen müssen diesem Spannungsfeld gerecht werden.
- *Verändern – bewahren:*
 Der HR-Bereich ist oft in ganz besonderer Weise ein Spiegel der Unternehmenskultur. Im HR-Bereich werden die Richtlinien erlassen, die steuernd auf das Verhalten der Mitarbeiter wirken: Sanktionierende Normen sowie Anreizsysteme werden hier entworfen. Veränderungsprozesse, die auch die Ebene des Selbstverständnisses und der Kultur berühren, machen den HR-Bereich im wahrsten Sinn des Wortes zweifach betroffen – zunächst als Objekt der Veränderung, aber auch als „Hüter der Kultur“, der reflektiert: „Was bedeutet diese Veränderung für die Unternehmenskultur?“ Die Frage von Verändern/Bewahren wird im HR-Bereich typischerweise besonders heiß diskutiert.

7. Führungskultur als zentraler Hebel der Veränderung

Die systemische Beratungspraxis hat angezeigt, dass die zentralen Stellhebel und konzeptionellen Eckpfeiler der Veränderung sowie deren Reihenfolge der Bearbeitung nur kontextspezifisch erarbeitet werden können.

Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass das Thema Kultur, Führungskultur und Identität als zentraler Hebel der Veränderung von Beginn an mitgedacht werden muss (Exner 1990; Jung 2001), denn: Die HR-Positionierung ist nicht ein statischer Punkt, der in der HR-Strategie fixiert ist, sondern ein Prozess. Hierbei ist die Frage, mit wem ich wann welche Inhalte diskutiere und entscheide, mindestens genauso wichtig wie die Inhalte der HR-Strategie selbst, da das Entscheidungsergebnis maßgeblich durch den Prozess gesteuert wird.

Die wesentliche Frage ist vor diesem Hintergrund: Wie kommt man mit den relevanten Umwelten in einen derartigen Prozess, der HR und die Inhalte neu positioniert?

Das Thema der Führungskultur bietet sich an dieser Stelle an mit der Möglichkeit, an verschiedenen relevanten Relationen gleichzeitig zu arbeiten. HR-Transformation ist immer auch durch die Arbeit am Thema Führung und Haltung des Managements gekennzeichnet. Die Arbeit an und mit der HR-Führung ist aus zweierlei Gründen bedeutsam. Der Rollenwandel von HR und eine neue Positionierung von HR haben immer auch mit der Herausforderung zu tun, bestehende gewachsene Beziehungsmuster zwischen HR-Führung und Top-Management aufzulösen.

Das Selbstverständnis eines kundenorientierten Dienstleisters wandelt sich nicht über Nacht zu dem eines strategischen Beraters, der das Top-Management mit unbequemen Fragen

konfrontiert – insbesondere, wenn die handelnden Personen identisch sind. Da es hier um die Neugestaltung einer Beziehungsqualität geht, ist Arbeit an zwei Enden durch gezielte Interventionen und Irritationen notwendig – bei HR und den Kunden selbst.

8. Gestaltungsprinzipien der HR-Arbeit

Die folgenden Gestaltungsprinzipien können als ein Kompass dienen, um eine grundsätzliche (Neu-)Ausrichtung der HR-Arbeit zu steuern.

Das vorliegende Modell (siehe Abb. 2) kann im Sinn einer möglichen Diskussionsgrundlage innerhalb der HR-Welt sowie der verschiedenen Stakeholder den Diskurs über Erwartungen und Ansprüche aneinander erleichtern.

In diesem Sinn versteht sich das Modell als eine Art Einladung zum Dialog und zur Erweiterung bzw. Veränderung der Dimensionen. Im Folgenden werden die Gestaltungsprinzipien noch etwas eingehender geschildert.

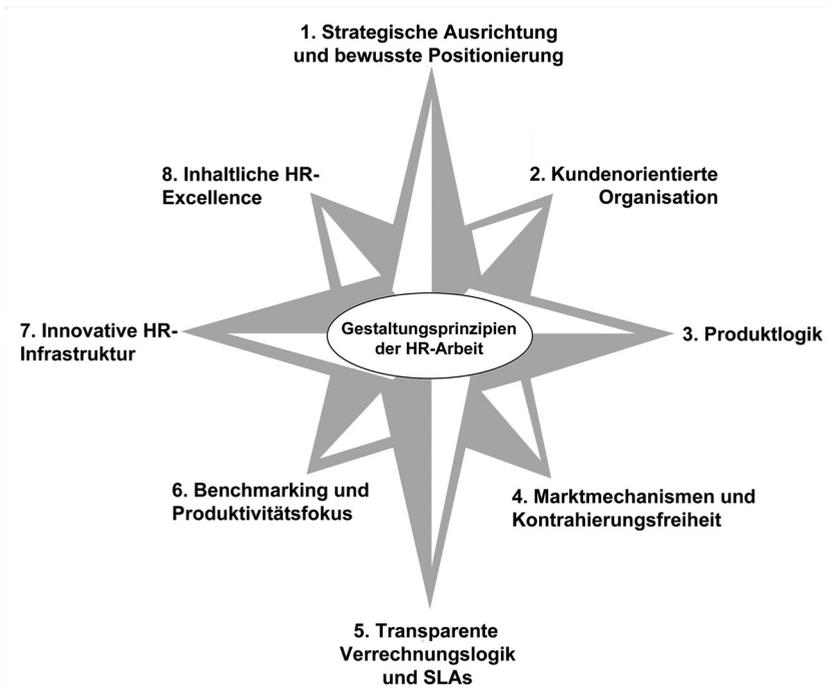


Abbildung 2: Gestaltungsprinzipien der HR-Arbeit

8.1 Strategische Ausrichtung und bewusste Positionierung von HR

In den seltensten Fällen liegt im HR-Bereich eine mit der Unternehmensleitung abgestimmte HR-Strategie vor. Oft finden sich in Projekten auf der Ebene von HR-Leitbild und HR-Vision eine Reihe von Unterlagen, da insbesondere im HR-Bereich das Bewusstsein ausgeprägt ist, dass eine Auseinandersetzung mit derartigen Themen eine inspirierende Kraft sein kann. Gleichzeitig fehlt oft der strategische Mittelbau, der Leitbild und Vision und das operative Tun miteinander verbindet.

Darin spiegelt sich symptomatisch teilweise das Dilemma der HR-Funktion wider, keine bewusste strategische Positionierung vorgenommen zu haben und mit den relevanten Umwelten nicht in einem strategischen Dialog über Inhalte und Erfordernisse vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie zu stehen.

Oft liegen die Ursachen für den Mangel einer HR-Strategie in den überhöhten Erwartungen an ein solches Dokument selbst, andererseits fühlt sich die HR-Leitung oft ohnmächtig, im Spannungsfeld der geschilderten Ambivalenzen eine klare Position zu beziehen.

Eine Möglichkeit, um aus diesem Dilemma zu entkommen, ist ein bewusster Prozess der Strategiegestaltung, der dem Prozess der Erarbeitung den gleichen Stellenwert beimisst wie den Inhalten.

Die Erfahrung zeigt, dass Klarheit auf der Ebene der Strategie Kreativität, Engagement und Eigeninitiative der HR-Mitarbeiter selbst entscheidend fördert und die Zufriedenheit der Unternehmensleitung mit HR steigt – unter anderem auch durch das Aufzeigen klarer Grenzen.

8.2 Nutzung innovativer HR- und IT-Infrastruktur

Gerade vor dem Hintergrund der Globalisierungs- und Konzentrationstendenzen in der Wirtschaft ist die Nutzung innovativer HR- und IT-Infrastruktur von entscheidender Bedeutung. Sowohl für die geschäftsbereichs- und länderübergreifende Transparenz von Performance-Kennzahlen und Kompetenzprofilen als auch für das Verfügbarmachen strategischer HR-Information muss HR in der Lage sein, auf der Ebene von Struktur, Ergebnis und Prozessinformation neben den abgestimmten Standard-Reports Ad-hoc-Informationen zu strategischen Fragestellungen zur Verfügung zu stellen.

Gleichzeitig bildet eine konsistente IT-Infrastruktur die Basis zur Nutzung von Synergieeffekten im administrativ geprägten Massengeschäft und kann einen Hebel zur Initiierung und Umsetzung von E-Culture darstellen.

8.3 Produktlogik

Die Einführung der Produktlogik in die HR-Arbeit ist ein deutlicher Bruch der oft vorherrschenden Logik im HR-Bereich. Sie fokussiert Leistung im HR-Bereich als klares, beschreibbares Produkt, das Kundenanforderungen erfüllen muss und zu einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis angeboten wird. Dieser Punkt, konsequent zu Ende gedacht, führt uns zu den Gestaltungsprinzipien 4, 5 und 6.

8.4 Marktmechanismen und Kontrahierungsfreiheit

Geht man dem Ruf „mehr Markt auch bei den internen Dienstleistungserbringern“ nach, führt dies in der Regel zu einer deutlichen Erhöhung des Drucks im HR-Bereich, denn viele Firmen haben derzeit bereits den Kontrahierungszwang für HR-Leistung aufgehoben und HR-Produkte im Rahmen so genannter Wahl- und Pflichtkataloge beschrieben. Wahlkataloge beinhalten die HR-Produkte, die frei auf dem Markt oder intern bezogen werden können. Pflichtkataloge beschreiben die HR-Produkte, die aus unternehmenspolitischem Interesse noch intern bezogen werden müssen. Bei der Erarbeitung derartiger Produktbeschreibungen wird HR vor die Herausforderung gestellt, die erbrachten Leistungen als vergleichbare marktgängige Produkte zu beschreiben und sich somit dem externen Marktvergleich zu stellen.

Dies wirft in der Regel die klassische Frage nach Outsourcing der Gehaltsabrechnung und weiterer eher administrativ geprägter HR-Leistung auf. Im Zusammenhang mit dieser Diskussion steht der folgende Punkt.

8.5 Transparente Verrechnungslogik und Service Level Agreement

Im Rahmen eines so genannten Service Level Agreement wird die Leistungsspezifikation beschrieben, also u. a. auch die Beschreibung der zu erwartenden Qualität und der zu verrechnende Preis sowie die Verrechnungslogik. Der Prozess der Erarbeitung des Service Level Agreement führt in der Regel zu größerer gegenseitiger Klarheit bezüglich Erwartungen und Kundenbedürfnis einerseits und auch Restriktionen oder Sachzwängen der Lieferung andererseits.

8.6 Benchmarking und Produktivitätsfokus

Durch eine derartige Transparenz wird die verursachungsgerechte Verrechnung von Kosten möglich und eine Planung der HR-Kosten nicht lediglich auf Basis der Fortschreibung ge-

planter Budgets, sondern auf Basis erwarteter Produktivitätszuwächse im HR-Bereich durchgeführt. Dieser Gedanke ist in den primär wertschöpfenden Bereichen Planungsalltag, für den HR-Bereich allerdings bedeutet er einen einschneidenden Umbruch der Planung.

Als Basis der Planung von HR-Kosten werden folglich auf der Grundlage der Kostentreiber der HR-Produkte zukünftige Budgets geplant.

Ein kurzes Projektbeispiel kann dies verdeutlichen: Eine Unternehmung hat die HR-Budgets für die Gehaltsabrechnung stets auf Basis vorhandener Vollzeitbeschäftigter und deren geplanter Gehaltsanpassung fortgeschrieben. Nach Einführung der Produktlogik wurde im Rahmen der Konsolidierungsdynamik und dem damit verbundenen Mitarbeiterabbau des Konzerns deutlich, dass bei gleich bleibender Produktivität der Prozesse und abnehmender Mitarbeiterzahl die Kosten in diesem Bereich sinken müssten. Gleichzeitig wurde auf Basis eines externen und internen Benchmarkings der HR-Produkte eine stetige Produktivitätssteigerung in diesem Prozess vorausgesetzt. Dies führte auf der Ebene der Steuerungsmechanismen dazu, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im HR-Bereich zu etablieren und nachhaltig umzusetzen.

8.7 Kundenorientierte Organisation

Bei Gestaltung der Aufbauorganisation des HR-Bereichs gilt es der Prämisse zu genügen: „so nahe am Geschäft wie möglich“. Diese Aussage hat für die verschiedenen Stakeholder und Kunden von HR natürlich unterschiedliche Implikationen. Grundsätzlich ist zu sagen, dass die unterschiedlichen Anforderungen der Stakeholder auch organisatorisch berücksichtigt werden müssen. Unterscheidet man organisatorisch z. B. nicht klar die Durchsetzung von Richtlinienkompetenz und Beratung der Kunden, wird die Qualität der HR-Arbeit immer an den widersprüchlichen Anforderungen von Kundennähe und Durchsetzung eines strategischen Imperativs leiden. In der Organisation gilt es folglich, bewusst mit dem Spannungsfeld ambivalenter Stakeholder-Perspektiven bezogen auf die inhaltliche, soziale und regionale Dimension umzugehen sowie im Rahmen von Regelkommunikation und Führungsmechanismen einen Ausgleich bzw. Eskalationsmechanismus zu schaffen.

8.8 Inhaltliche HR-Excellence und Prozess-Performance

Der vorliegende Beitrag soll keinesfalls den Eindruck vermitteln, dass es bei der HR-Arbeit lediglich um die Gestaltung der Rahmenbedingungen und Steuerungsmechanismen ginge und der Rest passiere ganz von selbst. Eine der entscheidenden Herausforderungen der HR-Arbeit ist die Gestaltung eines ganzheitlich durchgängigen Konzepts, das von der Personalgewinnung über die Personalentwicklung, Versetzung und Betreuung bis hin zum Austritt der Mitarbeiter ein schlüssiges Ganzes bildet und auf Basis der HR-Strategie erarbeitet wurde. Die Konzepte zur Prozessgestaltung innerhalb dieser HR-Kernprozesse so-

wie im flankierenden IT-Unterstützungsprozess und Strategieprozess würden jedoch deutlich den Rahmen des vorliegenden Beitrags sprengen. Grundsätzlich ist zu sagen, dass alle Konzepte sich an den Gestaltungsprinzipien orientieren sollten und mit dem Prozess der Positionierung durch Rückkoppelungsschleifen vernetzt sind. Dies ist über eine geeignete Architektur sicherzustellen (Exner/Königswieser 2002).

Abschließend ist zu sagen, dass sich das HR-Management in sehr herausfordernden Zeiten befindet. Die neue Rolle der HR-Funktion im Sinn von Best Practice ist eine Positionierung, die der Dynamik des Umfelds Rechnung trägt und somit selbst eine dynamische ist. So verstanden muss die Positionierung zu einer Erweiterung von HR-Handlungsoptionen beitragen. Dies setzt jedoch eine klare Standortbestimmung im Sinn einer Diagnose sowie die Arbeit an Reflektionsvermögen und damit letztlich an Identitätsfragen voraus.

Literatur

- Baecker, D.** (2003): Organisation und Management. Frankfurt/M., S. 331-333
- Exner, A.** (1990): Unternehmensidentität. In: Königswieser, L.: Das systemisch-evolutionäre Management. Wien
- Exner, A./Königswieser R.** (2002): Systemische Intervention. 7. Aufl. Stuttgart, S. 45 ff.
- Jarmai, H.** (1995): Matrix versus Netzwerk. Wie bewältigen wir Integration in einer multilokalen Weltwirtschaft. In: Gester, P./Heitger, B./Schmitz, C. (Hrsg.): Managerie. Systemisches Denken und Handeln im Management. 3. Jahrbuch. Heidelberg 1995, 41-43
- Jung, T.** (2001): Post Merger Identity. In: *Personal*. Zeitschrift für Human Resource Management. Dezember, 53. Jg., 680-683
- Ulrich, D.** (1997): Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston
- Wunderer, R./Dick, P.** (2002): Personalmanagement – quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010. 3. Aufl. Neuwied, S. 9 ff.