

# Jenseits des Drei-Säulen-Modells

Dass HR in den Unternehmen noch zu selten in die Strategiedefinition eingebunden wird, gehört fast schon zur



Standarddiagnose über die Situation der Personalfunktion. Aber es mangelt auch an der Befähigung von HR, strategieunterstützende Personalmaßnahmen

## HR-Kompetenzen und die Governance von HR

mehrwertschaffend zu gestalten und umzusetzen, stellen  
Frank Schäfer, Volker Rosenbach und Hendrik Schmahl von



Deloitte fest. Sie plädieren dafür, mehr in die Befähigung von HR zu investieren und einen transparenten Diskurs über die HR-Governance zu führen.

Bei frühzeitiger Einbindung kann HR wichtige Impulse für strategische Veränderungen liefern.

PERSONALFÜHRUNG 8/2014

Die Umfrage „Global Human Capital Trends 2014“ von Deloitte zeigt, wie Personalfunktionen von Unternehmen erfolgreich den aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen begegnen können. Die Befragung von Führungskräften aus den Personal- und Linienbereichen von mehr als 2 500 Unternehmen in über 94 Ländern zeigt, dass sich im Themenkomplex HR gegenwärtig zwölf Trends in drei großen Handlungsbereichen herauskristallisieren. Neben „Führung und Weiterentwicklung“ werden „Arbeitnehmerattraktivität und -bindung“ sowie die „Transformation und Neupositionierung“ der Personalarbeit als vordringlich zu bearbeitende Handlungsfelder wahrgenommen.

## DIE AUTOREN



**FRANK SCHÄFER** ▶  
Leiter des Bereichs  
„HR-Transformationen“  
bei Deloitte Deutsch-  
land, Düsseldorf



**VOLKER ROSENBACH**  
▶ Leiter des Spezialbe-  
reichs „HR-Geschäfts-  
modelle“ bei Deloitte  
Deutschland, Hamburg



**HENDRIK SCHMAHL** ▶  
Leiter des Spezialbe-  
reichs „HR-Strategie  
und Transformation  
Roadmap“ bei Deloitte  
Deutschland, Berlin

Der Trend „Führung“ besitzt auf einer globalen Ebene und über alle Industrien hinweg für 86 Prozent der Befragten eine der beiden höchsten Prioritätsstufen „wichtig“ oder „dringend“. Weitere Trends, denen eine hohe Dringlichkeit zu Anpassungen attestiert wird, sind „Mitarbeiterbindung und Motivation“ (79 %) sowie die „Neuausrichtung der HR-Funktion“ (77 %) (vgl. Abb.).

Insbesondere die Neuausrichtung von HR ist bei näherer Betrachtung als kritisch einzuschätzen. Weniger als acht Prozent der HR-Führungskräfte haben die Zuversicht, dass ihre Teams die nötigen Kompetenzen besitzen, um den wirtschaftlichen Veränderungen mit innovativen Personalaktivitäten erfolgreich zu begegnen. Diese Einschätzung wird durch die Befragungsergebnisse der Linienfunktionen untermauert. Insgesamt bewerten

42 Prozent der befragten Führungskräfte in der Linie ihre Personalabteilungen als „nicht effektiv“, wenn es um die Umsetzung von Personalthemen geht. Auch die wahrgenommenen Fähigkeiten von HR, beispielsweise Personalprojekte und -programme innovativ und den Geschäftsanforderungen entsprechend zu implementieren, schätzt die Hälfte aller Führungskräfte als „schwach“ ein.

## ZU SPÄTE BETEILIGUNG VON HR

Die wachsende Notwendigkeit für Anpassungen in den angesprochenen Handlungsfeldern sowie die Einschätzung der Führungskräfte mit Bezug auf die vorhandenen Bereitschafts- und Befähigungsgrade zur Umsetzung in den unternehmensinternen Personalabteilungen machen deutlich, dass Handlungsbedarf besteht. Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass gegenwärtige HR-Agenden, Instrumente und Prozesse häufig nicht ausreichen, die aktu-

ellen Geschäftsanforderungen erfolgreich zu gestalten oder zumindest zu begleiten.

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass diejenigen Personalabteilungen, die vom Unternehmen sehr positiv bewertet werden, HR-Trends und entsprechende Anpassungen in den Personalmaßnahmen im Schnitt viel wichtiger und dringlicher einschätzen als HR-Teams, die innerhalb ihrer Organisation nur mittelmäßig und eher als re-



aktiv agierend bewertet werden. Dieser Aspekt lässt Raum für die Argumentation, dass Personalfunktionen, die schnell auf Marktveränderungen reagieren, einen höheren Stellenwert in ihren Unternehmen haben als Personalabteilungen, die Veränderungen nicht frühzeitig, proaktiv und mit der notwendigen Dringlichkeit aufgreifen.

Veränderungen aufzugreifen, aber auch schnell und effektiv darauf zu reagieren und selbst bei der Entwicklung von geeigneten Lösungsstrategien mitzuarbeiten, kann offensichtlich dazu beitragen, die HR-Funktion als mehrwertstiftend in den einzelnen Unternehmensbereichen zu positionieren. Anhand des folgenden Beispiels zeigen wir, wie dies im Unternehmenskontext funktionieren könnte.

In vielen unternehmenskritischen Situationen werden vom Management Strategien der Anpassung formuliert. Während dieser Phase werden häufig auch personalrelevante Entscheidungen getroffen oder antizipiert,

ohne Absprache mit den jeweiligen Personalabteilungen zu halten. Erst im Anschluss an die Strategiedefinition erhält die Personalfunktion dann die verspätete Anfrage, wer von den Mitarbeitern im Unternehmen die notwendigen Kompetenzen habe oder welche Kompetenzen vorrangig zu rekrutieren beziehungsweise zu trainieren sind.

Diese fehlende oder verspätete HR-Beteiligung hat zur Folge, dass die Personalfunktion höchstens reagieren, aber nicht mehr optimal agieren kann. Erfolgreiche Unternehmen zeigen, dass Querschnittsfunktionen wie HR sehr früh in den Entscheidungsprozess des obersten Managements eingebunden werden. Dabei wird von Beginn an sichergestellt, dass personalrelevante Fragestellungen wie etwa Kompetenz-, Weiterbildungs- und Rekrutierungsbedarf frühzeitig in der Konzeption der Geschäftsstrategie berücksichtigt werden. Das erleichtert nicht nur die darauffolgende Operationalisierung von HR-Themen, sondern spart auch Zeit und verringert das Risiko, nicht realisierbare Strategien zu definieren.

- ▶ HR-Prozesse vereinfacht und vereinheitlicht, um Flexibilität zwischen lokalen und globalen Unternehmensinteressen sicherzustellen,
- ▶ Rekrutierungsprozesse definiert, die Schnelligkeit und gleichzeitig Objektivität ermöglichen,
- ▶ Personaldaten für kritische Entscheidungsmechanismen zur Verfügung stellt,
- ▶ Talente für gewinnbringende Geschäftsbereiche identifiziert sowie bindet.

#### Personalmaßnahmen zur Unterstützung und Umsetzung unternehmensweiter Kosteneffizienz

Personalabbaumaßnahmen in erheblichem Umfang sind oft medial präsent, weil die Unternehmensstrategie des jeweiligen Konzerns dabei strikt „Kosteneinsparungen“ vorgibt. Dabei liegt die Verantwortung häufig bei den Fachbereichen. Die Personalarbeit spielt in der Regel eine nur untergeordnete administrative Rolle bei der Umsetzung von Kosteneinsparungen bis hin zu Personalabbau.



## VERÄNDERUNGEN ERFOLGREICH GESTALTEN

Ein zweiter wichtiger und notwendiger Verbesserungsaspekt für die erfolgreiche Evolution der HR-Funktion ist deren Fähigkeit, Strategien durch geeignete und zielführende Personalmaßnahmen erfolgreich zu implementieren. In den folgenden Beispielen wird anhand von zwei Geschäftsstrategien aufgezeigt, welche Maßnahmen von HR ergriffen werden können, um Veränderung erfolgreich zu meistern:



**Strategien durch geeignete und zielführende Personalmaßnahmen zu begleiten, führt zur erfolgreichen Evolution der HR-Funktion.**

### **Personalmaßnahmen zur Stabilisierung und Sicherstellung von Unternehmenswachstum**

Es lassen sich zahlreiche Beispiele expandierender Unternehmen finden, deren Mitarbeiterschaft pro Jahr wächst. Die Personalarbeit kann dabei eine strukturierende Rolle spielen, indem sie

- ▶ Geschäftsinteressen antizipiert und Akquisitionen im Sinne eines Integrationsmanagements (inklusive Werte- und Kulturgestaltung) sowie arbeits- und betriebsverfassungsrechtlich effektiv begleitet,

Einen nennenswerten Beitrag bei der erfolgreichen Reduzierung von Kapazitäten kann die Personalfunktion leisten, indem sie

- ▶ Entscheidungsmechanismen unter Berücksichtigung einer soliden Risikoabwägung vorgibt,
- ▶ die Führungskräfte in die Lage versetzt, Key Player zu halten,
- ▶ Personalinvestitionen den Geschäftsanforderungen entsprechend priorisiert,
- ▶ Instrumente zum flexiblen Umgang mit Personal zur Verfügung stellt.

Im Folgenden möchten wir im Kontext von Strukturen der Personalorganisation und der benötigten Kompetenzen von HR aufgreifen und erläutern, was bedacht werden sollte, um die Personalfunktion erfolgreich zu verändern.

### FUNKTIONS- STATT KOMPETENZVERÄNDERUNGEN

Viele Unternehmen konnten in der letzten Dekade durch die Implementierung von „HR Shared Services“-Modellen einerseits ihre globalen HR-Kosten reduzieren und andererseits ihre Serviceleistungen standardisieren und harmonisieren. Betrachtet man dennoch die gegenwärtigen Personal-trends und die eher ernüchternde Beurteilung der HR-Funktion durch Linienführungs-kräfte, entsteht der Eindruck, dass die Personalfunktion gegenwärtigen Anforderungen zu selten gerecht wird.

Vor allem Unternehmen, die eine Mitarbeiteranzahl von 10 000 übersteigen, haben nach der „Global Human Capital Trend“-Studie einen kritischen Bedarf für die Einführung eines globalen HR-Geschäftsmodells. Hierbei sind zwei Aspekte besonders hervorzuheben: die Definition der Kompetenzen innerhalb der HR und vor allem der HR-Business-Partner-Funktionen sowie die Findung einer gesunden Balance zwischen globaler Standardisierung und lokaler Flexibilisierung.

Entwicklungen in der jüngeren Vergangenheit zeigen, dass Personalfunktionen zahlreicher Unternehmen die engere Koppe-lung von Personalmaßnahmen an neue Ge-schäftsanforderungen und die Standardisierung von Personalaktivitäten angestoßen haben. Diese Ansätze für eine stärkere Kom-petenzbündelung und effektivere Kompe-tenznutzung sind vor allem im Rahmen des Drei-Säulen-Modells (HR Business Partner, Center of Excellence / Expertise und HR Shared-Services) zu erkennen.

Bei näherer Betrachtung der neu struktu-rierten Personalabteilung wird allerdings sicht-bar, dass es sich dabei oft um reine Funktions-änderungen und weniger um die konse quen-te Kompetenzentwicklung der HR-Mitarbeiter handelt. Neben ausgeprägten Kompetenzen im Bereich Führungsverhalten sollte es beispielsweise ebenso Aufgabe eines HR Busi-

ness Partner sein, die Linienfunktion aktiv anzuleiten und zu „coachen“, wenn es um die Umsetzung von „guter Führung“ geht. Ein anderer Aspekt, der in einem HR-Busi-ness-Partner-Kompetenzmodell zu finden ist, beschreibt die Notwendigkeit, Geschäfts-anforderungen zu antizipieren und mit ge-eigneten Personal- und Veränderungsmaß-nahmen effektiv umzusetzen.

### MEHR IN HR INVESTIEREN

So konnte in der Studie festgestellt wer-den, dass innovative und effektive HR-Ab-teilungen jährlich zwischen 800 Euro und 1 800 Euro pro Mitarbeiter in die Weiterbildung ihrer Personaler investieren. Dies steht in deutlichem Kontrast zu der jährlichen Pro-Kopf-Investition von durchschnitt-

WAHrgENOMMENE DRINGLICHKEIT VON HR-TRENDS					
Drei Handlungsfelder; Angaben in Prozent					
FÜHRUNG UND ENWICKLUNG					Anzahl
Führung	3	11	48	38	2 506
Mitarbeiter-kompetenzen	5	21	60	15	2 454
Aus- und Weiterbildung	5	24	59	11	2 491
Leistungs-management	8	24	50	18	2 465
MITARBEITERGEWINNUNG UND MOTIVATION					
Mitarbeiterbindung und Motivation	4	17	53	26	2 407
Talentgewinnung und -zugang	5	20	51	24	2 472
Mitarbeiterüber-forderungsberatung	8	27	44	21	2 447
Vielfalt- und Einbe-ziehungsmanagement	11	30	43	16	2 414
TRANSFORMATION UND NEUAUSRICHTUNG					
Neuausrichtung der HR-Funktion	5	19	52	25	2 471
Daten zu Talent- und HR-Management	6	22	51	20	2 471
Globales Talent- und HR-Management	8	21	51	21	2 276
HR-Technologie	8	24	47	21	2 457
		nicht wichtig	teilweise wichtig	wichtig	dringend

An dieser Stelle drängt sich auf der Basis unserer Studie die Frage auf, wieso der Kompetenzbereich Führung und die Um-setzung von Veränderungsmaßnahmen von der Linienfunktion, aber auch vom Personalbereich selbst als eher zu schwach ausgeprägt angesehen werden. Eine offensichtliche Erklärung ist, dass die Personalabteilungen inklusive der HR Business Partner nicht immer die notwendigen Befähigungen besitzen.

lich 300 Euro, die in einer mittelmäßig ef-fizienten HR-Abteilung aufgebracht wird. Weiterbildungsschwerpunkte wie Kapital- und Arbeitsmarktentwicklungen, innovati-ve funktionale Fachthemen sowie Projekt- und Veränderungsmanagement sind in die-sen Fällen nicht immer Teil des HR-Cur-riculums.

Für die stärkere Einbindung von HR in den Strategieprozess werden veränderte



Kompetenzprofile von HR-Mitarbeitern benötigt. Die Personalfunktion muss ein differenziertes Geschäftsverständnis besitzen, Märkte und Wettbewerber kennen und Erfolgs- sowie Risikofaktoren für die Personalarbeit systematisch analysieren und abstrahieren können. Für die der Strategiefindung folgende Umsetzung sind seitens der HR-Mitarbeiter ausgeprägte Projekt- und Change-Management-Fähigkeiten nötig, um Veränderungen nachhaltig implementieren zu können.

Achtundvierzig Prozent aller befragten Führungskräfte im Kerngeschäft des Unternehmens geben an, dass sie ihre Personalfunktion als „nicht bereit“ für diese Herausforderungen ansehen. Speziell deutsche Führungskräfte bewerten die Lücke zwischen den durch neue Geschäftsstrategien hervorgerufenen Herausforderungen und vorhandenen HR-Kompetenzen als sehr kritisch. Ein weiterer Aspekt ist in der reinen Betrachtung der HR-Funktionen selbst zu finden. HR-Geschäftsmodelle können immer nur dann erfolgreich sein, wenn eine klare Aufgabenfokussierung und eine damit einhergehende Kompetenzbündelung vorherrschen und sich diese in der entsprechenden Arbeitsteilung und Ressourcenallokation niederschlagen.

Dies erlaubt einerseits, dass fachspezifische Themen von den jeweiligen Experten sowie transaktionale Inhalte von Administratoren bearbeitet werden können. Andererseits ermöglicht dies, dass die HR Business Partner ihre Sparrings- und Partnerrollen in den Linienfunktionen aktiv wahrnehmen können. Heutzutage sind aber nach wie vor viele Personalreferenten in deutschen Unternehmen in ihrer Arbeit mit einem hohen Maß an administrativen Tätigkeiten belastet. Dies führt dazu, dass Aufgaben, die aus der Sparrings- und Partnerrolle resultieren, nicht in ihrer vollen Tiefe wahrgenommen werden können.

Die Beispiele verdeutlichen, dass im Bereich der Gestaltung eines effektiven HR-

Geschäftsmodells, aber auch bei der Kompetenzausprägung der HR-Business-Partner-Funktionen hohes Verbesserungspotenzial besteht. Unternehmen wären in der Lage, Optimierungen zu erzielen, wenn sie zum einen in eine aktive und angepasste Befähigung ihrer Personalfunktion investieren und zum anderen ein konsequentes Einhalten der jeweiligen Aufgabenfokussierung der HR-Rollen unterstützen würden.

## **DISKURS ÜBER HR-GOVERNANCE**

Personalarbeit über Landes- und Organisationseinheitsgrenzen hinweg erfordert zudem einen transparenten Diskurs über die benötigten Standards im Hinblick auf lokale, divisionale und globale Personalprozesse und HR-Richtlinien. Ebenso sind eine geschäftsorientierte Ausrichtung sowie eine klare Zuweisung an möglichst schlanke und effiziente Entscheidungsgremien relevant. Die Studie zeigt, dass dieser Ansatz noch zu wenig in den Unternehmen etabliert ist. Zwei von drei der befragten Führungspersonen bewerten die Fähigkeit ihres Unternehmens, Größe und Standardisierung in Einklang mit Schnelligkeit und Flexibilität zu bringen, als schwach.

Separate HR-Governance-Implementierungen sind im europäischen Raum erfahrungsgemäß selten. Stehen jedoch HR-Geschäftsmodell-Anpassungen oder gar eine HR-Transformation im Unternehmen an, kann über ein effektives Projektmanagement mit schlanken Entscheidungsstrukturen eine solide und richtungsweisende Basis für die zukünftige HR-Governance-Struktur geschaffen werden. Erfolgreich etablierte Entscheidungsprozesse und die dazugehörigen Gremien erleichtern die Projektarbeit und die Überführung projektinitiiertter Gremien in die Operationalisierung.

Das impliziert, neben der Existenz derartiger Prozesse klar zu identifizieren, um welche Entscheidungsthematiken (prozesual, technologisch, fachspezifisch, über

greifend) es sich handelt und in welchem Spannungsfeld (global versus lokal, unternehmensweit versus divisional, personal-spezifisch versus funktionsübergreifend) diskutiert und entschieden werden muss. Stolperfallen lassen sich erfahrungsgemäß in der zeitnahen Einforderung von Entscheidungen und der Identifikation der Entscheidungsträger finden.

Die Etablierung eines neuen oder die Anpassung eines bestehenden HR-Geschäftsmodells bringt viele Abstimmungen mit den verschiedenen Personalteilleichen mit sich. Ein transparenter Entscheidungsprozess inklusive der Definition der dazugehörigen Gremien kann signifikant dazu beitragen, dass HR-Schnittstellen effizienter aufeinander abgestimmt werden. Sind Entscheidungsprozesse, Gremien und gemeinsame Regelungen implementiert, schafft dies eine solide Grundlage für das konsequente Einführen von Personalstandards und deren Überführung in das Tagesgeschäft.

## **FAZIT**

Die Studie „Global Human Capital Trends 2014“ von Deloitte zeigt, dass Unternehmen weltweit einen immer größer werdenden Bedarf nach einer integrierten, innovativen und effektiven HR-Funktion haben. Noch ist dieser Bedarf längst nicht überall gedeckt. Personalabteilungen der Zukunft können unter anderem durch die aktive Mitarbeit bei der Erstellung der Geschäftsstrategie und der erfolgreichen Implementierung von passgenauen Personalmaßnahmen punkten. Diesen veränderten Anforderungen kann die HR-Funktion nur gerecht werden, wenn ein funktionstüchtiges HR-Geschäftsmodell vorliegt und dieses durch die richtigen Kompetenzen innerhalb der Mitarbeiterstrukturen sowie die notwendigen Entscheidungsprozesse und Gremien zum Leben erweckt wird. •