



HR-Barometer 2011

Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit –
Schwerpunkt: Organisationsdesign und -entwicklung



Inhalte

I	Brief an die Leser	S. 03
II	Die Studie	S. 05
III	HR-Akteure und Rollen	S. 10
IV	HR-Strategien	S. 23
V	HR-Themen – gestern, heute und morgen	S. 27
VI	HR-Organisation	S. 53
VII	Stakeholder	S. 67
VIII	Organisationsdesign und -entwicklung	S. 73
X	Fazit	S. 97

I „Kinesis: Bewegung und Veränderung“ – Brief an die Leser

Liebe Leser,

was beschäftigt Sie als HR-Manager und Führungskraft im Unternehmen aktuell und zukünftig? Welche Themen treiben und bewegen die Personalfunktion? Was sind wesentliche Veränderungen im HR-Management? Und – das mag vielleicht die wichtigste dieser Fragen sein – was ist die HR-Funktion in der Lage zu bewegen? All dies sind Fragestellungen, die wir seit zehn Jahren mit dem von uns aufgelegten HR-Barometer diskutieren und beantworten wollen.

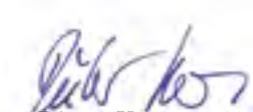
Die Konjunktur ist nach zwei Krisenjahren nun wieder in eine immer deutlicher wahrnehmbare Aufwärtsbewegung eingetreten. Kaum überraschen dürften deshalb die HR-Themen, die zu Recht von Personalern mit deutlich hörbarer und mit selbstbewusster werdender Tonalität angesprochen und diskutiert werden. Es sind keine wirklich neuen Aufgaben für die HR-Funktion, die dabei aufgerufen werden. Hier stellen sich für uns Gegenwart und Zukunft als verlängerte Vergangenheit dar. Zwar ist mit Begriffen wie Diversity, Talent Management, Gen Y oder Social Networks außerhalb des Fachpublikums Aufmerksamkeit in neuer Qualität erzeugt worden, in der HR-Szene selbst sind diese Themenstellungen jedoch schon länger präsent. Wirkliche Brüche in der Personalarbeit haben mit Blick aufs große Ganze nicht stattgefunden. Und selbst wenn man es angesichts einer prinzipiell offenen Zukunft nie so genau wissen kann, sehen wir doch mit Blick nach vorne keine dramatischen Veränderungen im Kanon der Personalarbeit. Was bewegt sich denn dann überhaupt in der Personalarbeit, mag man fragen. Nun, es stellt sich heute mit Blick auf die aktuelle und prognostisch prinzipiell Personalerfreundliche Großwetterlage weniger die Frage nach dem „was“ als nach dem „ob“. Konkret: Sind HR-Manager in diesem Konjunkturzyklus in der Lage, den bereits länger diskutierten Mehrwertthemen zum Durchbruch im eigenen Unternehmen zu verhelfen?

Ebenfalls in Bewegung gekommen scheinen Gesinnungen, Einstellungen und Werte. Die Finanzkrise mit publikumswirksamem „Banker-Bashing“ und Fundamentaldiskussionen hatte hierbei induzierende und katalytische Wirkung. In diesem Kontext konnte auch der Ruf nach einer wieder stärker Kultur gestaltenden und selbstbewusst normativ agierenden HR-Funktion entstehen und auf Resonanz stoßen. Ob nun eine echte, sich in der Gesellschaft und Unternehmungen breitbandig materialisierende Veränderung ansteht oder ob wir nur ein moralisches Strohfeuer erleben, lässt sich im Januar 2011 nicht abschließend beurteilen.

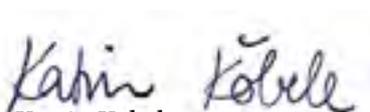
Wenn das Neue seltsam vertraut oder abgegriffen erscheint, ist ein Rückgriff auf klassische Themen und deren Reflexion im Zusammenhang mit der aktuellen Lage häufig erkenntnisreicher denn eine erneute Variation des Bekannten. Ergiebiger ist dies vor allem dann, wenn der gewählte „Klassiker“ Menschen in Unternehmen unabhängig von Moden fortlaufend intensiv bewegt und umtreibt. Für das HR-Barometer 2011 haben wir mit dem Thema Organisation einen solchen Klassiker zum Schwerpunktthema gemacht.

Ein wenig stolz sind wir auf diese Jubiläumsausgabe natürlich schon. Ob wir mit derlei und anderen Veröffentlichungen aber auch etwas bewegen? Nun, die dem praktischen und konkreten Handeln im Unternehmen vorausgehende Denkbewegung ist sicherlich nicht die schlechteste aller möglichen Bewegungen. Wir hoffen, in diesem Sinne mit unseren Beiträgen zumindest zum Mit- und Nachdenken angestoßen zu haben. Bedanken wollen wir uns – neben dem Dank an all die, die in den vergangenen zehn Jahren an dieser Studie gestaltend und unterstützend mitgewirkt haben – bei Ihnen, liebe Leser. Ihre Rückmeldungen waren für uns der ausschlaggebende Beweggrund, die Studie auch in diesem Jahr wieder durchzuführen.

München / Berlin, im Januar 2011,



Dieter Kern



Katrin Köbele



II Die Studie

Im zehnten Jahr – Nummer fünf

Mit der von Capgemini Consulting durchgeführten Studie „HR-Barometer 2011“ wurde nun zum fünften Mal die Ist-Situation der Personalbereiche großer mitteleuropäischer Unternehmen analysiert und interpretiert. Im Blickpunkt stehen die Strategie und die Organisation von HR-Bereichen sowie die Themen und der Stellenwert der Personalarbeit. Zudem werden die künftigen Entwicklungslinien im Human Resources Management untersucht und zukunftssträchtige Aufgabenfelder vertieft. In diesem fünften HR-Barometer steht – nach dem Thema HR-IT im dritten HR-Barometer und Strategic Workforce Management im vierten – hierbei das Thema Organisationsdesign und -entwicklung und die Rolle von HR im Fokus.

Seit 2002 hat Capgemini Consulting unter gleicher Autorenschaft im Zwei-Jahres-Abstand vier Vorgängerstudien – „HR-Barometer 2002“, „HR-Barometer 2004“, „HR-Barometer 2007“ und „HR-Barometer 2009“ durchgeführt. Das HR-Barometer 2011 bringt mit einem auf einer Position veränderten Autorenduo sowohl Neuerung als auch Kontinuität. Gleichzeitig knüpft es aber in jedem Fall an die Vorgängerstudien an. Wir arbeiten mit einem Set an identischen Fragen, die einen Vergleich von Einstellungen und Bewertungen im Zeitverlauf erlauben. Um den aktuellen Themenstellungen rund um Human Resources gerecht zu werden, ist diese Studie um zusätzliche Aspekte und Vertiefungen erweitert worden (Abbildung 1).

Abb. 01: Mit dem „HR-Barometer 2011“ wurden zum fünften Mal die Kernthemen moderner Personalarbeit analysiert



© 2011 Capgemini Consulting

Tiefe und Breite

Die Studie basiert auf einer Befragung der größten deutschen, österreichischen und Schweizer Unternehmen, bei der die obersten HR-Entscheidungssträger Mitte 2010 mit einem umfangreichen Fragebogen um persönliche Einschätzungen und Stellungnahmen gebeten wurden. Grundlage waren die Adressdatenbanken von Capgemini Consulting, die wie immer mehrschichtig qualifiziert wurden. Die Beantwortung war sowohl schriftlich als auch online möglich.

Der Fragebogen kann als sehr anspruchsvoll bezeichnet werden. Insgesamt wurden 42 thematische Einzelfragen und Fragenkomplexe rund um Human Resources gestellt; dies sind nochmals 7 Fragen mehr als beim bereits sehr detaillierten

Fragebogen vor zwei Jahren. Zusätzlich waren sieben strukturelle Fragen (zur Person und zum Unternehmen des Befragten) zu beantworten. Die Antwortkategorien waren meist ebenfalls anspruchsvoll, da sie versuchten, der Vielfalt der betrieblichen Realität gerecht zu werden. Für uns macht es kaum Sinn, unterschiedliche Ausprägungsformen der Personalpraxis in einige wenige vorgestanzte Muster zu pressen. Die (HR-)Realität ist nicht über simple Muster verstehbar. Dadurch ist der Anteil der Kategorie „Sonstiges“ diesmal wieder niedrig ausgefallen. Allerdings ist die Beantwortung für Teilnehmer aufwendig und zeitintensiv. Wir möchten uns bei allen Teilnehmern bedanken, die sich durch den Fragebogen gearbeitet und uns ihre Einschätzung mitgeteilt haben.

Der Rücklauf bei derartigen schriftlichen Befragungen ist allerdings tendenziell abflauend. Ausschlaggebend sind hierfür drei Gründe: zum einen die immer weiter zunehmende zeitliche Belastung von Führungskräften überhaupt und entsprechend in den Personalbereichen. Zum Zweiten die Vielzahl von Studien und das daraus entstehende Buhlen um Antworten. Zum Dritten haben es anspruchsvolle Fragebögen zunehmend schwer, sich in der Menge eher oberflächlicher Erhebungen aus Theorie und Praxis zu behaupten. Vor diesem Hintergrund ist es für uns sehr erfreulich, gegen den Trend diesmal über 20 Prozent mehr Teilnehmer als im HR-Barometer 2009 gewonnen zu haben. Insgesamt haben sich 98 Unternehmen beteiligt (Rücklaufquote etwas über 8 Prozent). In allen drei Ländern gab es Zuwächse an Teilnehmern. Deutschland von 51 auf 57, in der Schweiz von 10 auf 12 und in Österreich von 14 auf 22. Sieben teilnehmende Unternehmen haben ihren Stammsitz außerhalb der DACH-Region (ohne Abbildung). Die Repräsentativität und statistische Signifikanz der Ergebnisse sind gegeben.

Konzeption der Studie, Analyse der Daten und Illustration der Ergebnisse wurden von HR-Strategieberatern aus der „People Practice“ von Capgemini Consulting durchgeführt. Die statistische Aufbereitung der Rohdaten erfolgte in bewährter Zusammenarbeit durch das Bamberger Centrum für Europäische Studien (BACES) an der Friedrich-Otto-Universität Bamberg.

Qualitätssicherung durch Top-HR-Entscheider

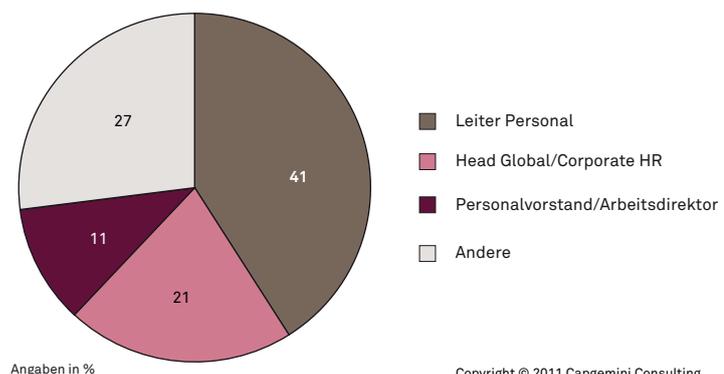
Wir glauben, dass die erhöhten Teilnehmerzahlen unter anderem Ausdruck der Qualität der Vorgängerstudien sind. Um diese inhaltliche Qualität von Ergebnissen derartiger Studien zu erreichen, ist die Beantwortung durch den jeweils obersten HR-Entscheidungssträger im Unternehmen wesentlich. Dies wurde durch persönliche Anschreiben und einen individualisierten Internet-Link erreicht. Bei 73 Prozent der Antworten wurde deshalb der Fragebogen vom „obersten Personaler“ (Personalvorstand, Arbeitsdirektor, Personalleiter, Head Global HR, Head Corporate HR) selbst beantwortet (Abbildung 2). Damit kann dieses HR-Barometer, wie bereits seine vier Vorgänger, als Top-HR-Entscheider-Analyse charakterisiert werden. Gut drei Fünftel der Antworten stammen aus der Unternehmenszentrale (64 Prozent), ein knappes Fünftel aus großen eigenständigen Tochtergesellschaften (19 Prozent) und das verbleibende knappe Fünftel

aus Unternehmensbereichen (17 Prozent) (ohne Abbildung).

Die Antworten und Beurteilungen der Befragten beruhen in den meisten Fällen auf einer längeren Erfahrung mit ihrem Unternehmen. Mehr als drei Viertel blicken auf mindestens drei Jahre Unternehmenszugehörigkeit zurück, 45 Prozent auf zehn Jahre oder mehr (ohne Abbildung). An der einen oder anderen Stelle würde man sich natürlich wünschen, dem analysierten Selbstbild von HR ein Fremdbild anderer Top-Entscheider aus dem Unternehmen gegenüberstellen zu können. Dies ist methodisch und praktisch deutlich schwieriger in ein Studiendesign zu integrieren, als es bei unserer Projektarbeit in Unternehmen möglich ist. Das Risiko einer positiv gefärbten Nabelschau ist deshalb nicht ganz auszuschließen. Nimmt man jedoch die ausgewogenen Ergebnisse in den Blick, ist ein derartiges Bias eher unwahrscheinlich. Erfahrungsgemäß gleichen selbstkritische Stellungnahmen die selbstgefälligen Standpunkte wieder aus.

Abb. 02: Verteilung der Teilnehmer nach Funktion

Das HR-Barometer ist erneut eine Top-Entscheider-Analyse



Führende Unternehmen

Die teilnehmenden Unternehmen – darunter auch zahlreiche DAX-, ATX- und SMI-Unternehmen – stammen aus der gesamten Bandbreite der Wirtschaft; der öffentliche Sektor wurde nicht analysiert. Im Fokus standen große bis sehr große Unternehmen; kleine Unternehmen blieben weiterhin ausgeblendet (Abbildung 3). Die meisten Konzerne stammen aus Deutschland und vereinzelt aus der Schweiz. Die großen Unternehmen verteilen sich auf alle drei Länder, die großen Mittelständler stammen überwiegend aus Österreich (ohne Abbildung).

Keineswegs überraschend korrelieren die beiden erhobenen Aspekte der Unternehmensgröße – Mitarbeiter und Umsatz – sehr stark miteinander (ohne Abbildung). Für weitere Analysen wurden daher die Unternehmen wie bereits bei den früheren HR-Barometern in vier Größencluster (M – L – XL – XXL) unterschieden:

M-Unternehmen:

- Umsatz kleiner 250 Mio. Euro oder Mitarbeiter weniger 1.000

7 Prozent

L-Unternehmen:

- Umsatz zwischen 250 und 1.000 Mio. Euro oder Mitarbeiter zwischen 1.000 und 5.000

24 Prozent

XL-Unternehmen:

- Umsatz zwischen 1 und 5 Mrd. Euro oder Mitarbeiter zwischen 5.000 und 30.000

50 Prozent

XXL-Unternehmen:

- Umsatz größer 5 Mrd. Euro oder Mitarbeiter mehr als 30.000

19 Prozent

Neben der Größe besitzen sicherlich auch weitere strukturelle Merkmale – wie etwa die Branchenzugehörigkeit

Abb. 03: Verteilung der Teilnehmer nach Mitarbeiterzahl

Über 50 Prozent der Teilnehmer haben mehr als 5.000 Mitarbeiter im Unternehmen

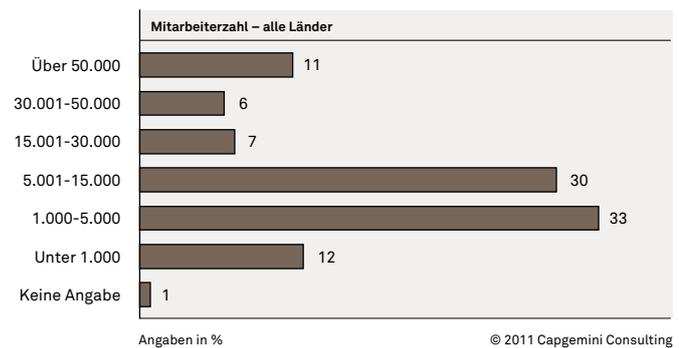
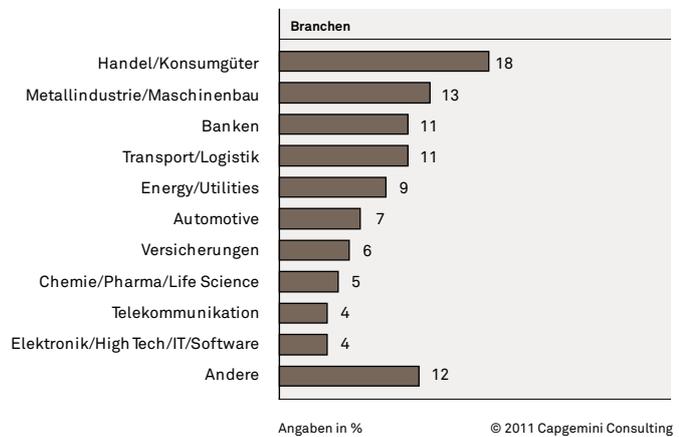


Abb. 04: Verteilung der Teilnehmer nach Branchen

Die Verteilung der Branchen der teilnehmenden Unternehmen spiegelt die nationalen Wirtschaftsstrukturen wider



– einen Einfluss auf die Personalarbeit. Die Verteilung der Branchen entspricht in der Gesamtschau (Abbildung 4) und bei der nationalen Differenzierung (ohne Abbildung) recht gut den jeweiligen Wirtschaftsstrukturen. Gleichwohl ist Human Resources Management zumindest im Vergleich mit Themen wie Research and Development oder Supply Chain Management deutlich geringer branchengeträgt. Dies trifft in jedem Fall auf die transaktionalen HR-Themen

zu; viele Aufgaben weisen in ihren Grundelementen über Sektorgrenzen hinweg eine große Ähnlichkeit bis hin zur Identität auf. Die wertschöpfenden, transformationalen HR-Themenstellungen differieren dagegen etwas stärker. Letztlich ist es aber eine Varianz, die weniger in den Themen an sich als im branchenabhängigen Durchdringungs- und Reifegrad der Themen begründet ist. Wirklich HR-innovative Branchen sind nicht auszumachen. Zwar mögen

„People- und Know-how-lastige“ Branchen gemeinhin diesen Anschein erwecken, doch nach unserer Erfahrung sollte hier, ebenso wie bei publikumsorientierten Darstellungen der Personalarbeit aus anderen Branchen, eine gewisse Zurückhaltung in der pauschalen Einstufung als „innovativ“ oder „world class“ walten. Denn Hidden Champions gibt es auch im HR-Bereich, und nur manche aus dieser Gruppe werden von den inzwischen so vielzähligen Personal-Awards entdeckt.

Mit Blick auf diese Datenstrukturen kann das HR-Barometer 2011 als repräsentativ bezeichnet werden. Sämtliche Themenstellungen der Studie wurden wieder auf die Strukturparameter Größe, Branche und Stammsitz der Unternehmen hin analysiert. Die Fülle an Auswertungen und Ergebnissen würde in der folgenden Darstellung den Rahmen einer Zusammenfassung sprengen. In Einzelfällen sind sie bei mehrdimensionalen Betrachtungen (z. B. Branche in einem der beiden kleineren Länder) aufgrund geringer Fallzahlen zudem statistisch nicht signifikant. Für Interessenten können auf Wunsch Detailbetrachtungen zu Größe, Branche und Herkunftsland bei Capgemini Consulting erfragt werden.

Autoren Capgemini Consulting

Dieter Kern
Leiter Human Resources und Change Management-Beratung D / A / CH
+49 151 4025-1935
dieter.kern@capgemini.com

Katrin Köbele
Managing Consultant
HR-Strategieberaterin
+49 151 4025-1192
katrin.koebele@capgemini.com

Projektbeteiligte BACES

Dr. Zoltán Juhasz
+49 951 863-2577
zoltan.juhasz@baces.uni-bamberg.de

Weitere Beteiligte

Barbara Lambers
Georg Ogulin
Frank Schubert
Katja Stepping
Jana Fritsche

Anfragen zur Broschüre

Capgemini Deutschland GmbH
Marketing
Berliner Straße 76
D-63065 Offenbach am Main
katja.stepping@capgemini.com

Weitere Literatur von Capgemini Consulting-Mitarbeitern zum Thema HR-Management

Kern, D., und Theis, A., „Standardisierte Individualisierung – Der Talent-Management-Ansatz von Capgemini Consulting“, erscheint in: Trost, A. und Jenewein, T. (Hrsg.) Personalentwicklung 2.0, Köln 2011

Claßen, M., und Kern, D., „HR Business Partner“, Köln 2010

Claßen, M., und Kern, D., „Neue Rolle für den Klassiker“, in Personalwirtschaft 03 / 2010

Kern, D., und Ries, S., „Strategic Workforce Management als Grundlage für Talent Management“, in Luchterhand Jahrbuch für Personalentwicklung, Köln 2009

Claßen, M., und Kern, D., „Die Rollensuche geht weiter“, in Personalwirtschaft 09 / 2009

Claßen, M., und Kern, D., „HR-Barometer 2009“, erschienen als Capgemini-Consulting-Broschüre, Berlin, 2009

Claßen, M., und Kern, D., „HR-Barometer: Kein Hoch in Sicht“ in Personalwirtschaft 12 / 08

Claßen, M., und Kern, D., „Höhen und Tiefen der HR-Prognostik“, in Personalführung 12 / 2007

Kern, D., und Köbele, K., „Letzter Aufruf HR Business Partner“, in personorama 06 / 2007



III HR-Akteure und Rollen

Statusfrage

Ein wichtiges Thema für HR in einem Unternehmen ist die Frage, auf welcher Ebene der oberste HR-Vertreter angesiedelt ist. Welchen Status, welche Wertschätzung genießt HR im Unternehmen? Hängt die Funktion unter einem CFO oder COO, auf dessen Themenliste HR schlimmstenfalls den letzten Platz belegt? Das ist, im positiven Sinne eines Statussymbols, wichtig für HR nicht nur aus inhaltlichen Gründen, um die eigene Agenda durchzusetzen, sondern auch aufgrund der Symbolwirkung ins Unternehmen hinein. Welcher Stellenwert wird HR-Themen in der Fülle der betrieblichen Herausforderungen

zugestanden? Auf diesen organisatorisch abgebildeten Status des obersten Personalers im doppelten Sinne zu achten ist nicht reiner Selbstzweck für HR. Hierin drückt sich Anspruch und Gestaltungswille einer wertschöpfenden und wertgeschätzten Funktion aus. Auch die Wirkung nach außen auf die HR-Szene und den Arbeitsmarkt sollte nicht unterschätzt werden. Gerade die Besetzungen der Top Position von Personalressorts in 2010 haben ja durchaus ein breites Medieninteresse hervorgerufen. Gleichwohl war dieses Interesse nicht ausschließlich der Etablierung oder Neuformatierung des jeweiligen Ressorts geschuldet.

Im aktuellen HR-Barometer wurde, wie schon in den früheren Ausgaben, die organisatorische Positionierung der obersten Personalers untersucht. Die Rollen des Personalbereichs bei wichtigen Entscheidungen wurden ebenfalls näher betrachtet, wie etwa bei der Planung und Umsetzung strategischer Aktivitäten. Denn bei diesen Themen entscheidet sich, ob HR seinem (Selbst-)Anspruch auf einen Status als wertschöpfender, vollwertiger Unternehmensbereich gerecht und zum Business Partner der Unternehmensbereiche wird.



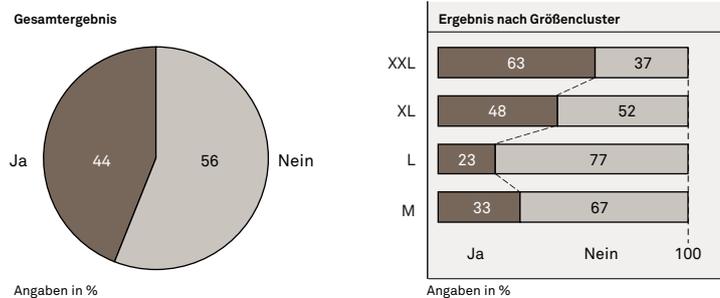
HR auf der ersten Führungsebene

Nur 44 Prozent der Befragten berichten von einem Personaler im Vorstand beziehungsweise in der Geschäftsführung. Bei allen anderen ist HR im Umkehrschluss entweder gar nicht oder als ein Thema unter vielen durch einen „Fachfremden“ in obersten Gremien vertreten – oder nicht präsent. Wohl keine Überraschung ist, dass die Größe des Unternehmens eine entscheidende Rolle spielt. Während 63 Prozent der XXL-Unternehmen über einen reinen Personaler in ihren höchsten Entscheidungsgremien verfügen, ist dies nur bei 23 beziehungsweise 33 Prozent der Large- und Medium-Unternehmen der Fall (Abbildung 05).

Selbst jene glücklichen Personaler, die durch einen festen Sitz im Vorstand ihre Vertretung gesichert wissen, erreichen – mit wenigen Ausnahmen – nur selten ähnliche Prominenz in der Öffentlichkeit wie ihre CFO-Kollegen. HR ist oftmals nur interessant für die Medien, wenn es Negativschlagzeilen rund um Personalabbau oder Tarifstreit gibt. Dabei ist das Thema Personalarbeit in der Öffentlichkeit eigentlich schon länger in der Diskussion. In einer 2008er-Studie der Zeitschrift Personalwirtschaft wurde die Bedeutung dieser Aufgabe mit Blick auf Pflege des Unternehmensimages und Unterstützung des Personalmarketings für die DAX-30-Unternehmen bestätigt (vgl. Stickling / Böcker 2008). Es lohnt sich also, hieran zu arbeiten. Beispiele, wie HR-Vertreter Themen

Abb. 05: HR-Vertreter auf der ersten Managementebene

Je größer das Unternehmen, desto eher gibt es einen HR-Vertreter auf der ersten Ebene.



© 2011 Capgemini Consulting

besetzen und vertreten, gab es, beispielsweise mit Blick auf das Thema „Quote“, auch in 2010 wieder. Hiervon darf es ruhig etwas mehr sein.

Wohl wichtiger für HR als Funktion im Unternehmen ist aber, dass ohne eine feste Vertretung im obersten Entscheidungsgremium für jedes Thema um „Air Time“ gekämpft werden muss. Das Herbeiführen von Entscheidungen zu HR-Themen sowie Platzieren von Initiativen wird dann zur ständigen und ressourcenintensiven Herausforderung.

Einfluss auf Strategie?

Mit formeller Vertretung auf der ersten Führungsebene allein ist für HR noch nichts gewonnen. Entscheidend für zeitgemäße Personalarbeit ist, so die Zielvorstellung moderner HRler vielerorts, ob HR bei Planung und Umsetzung strategisch wichtiger Aktivitäten eingebunden ist. Denn wer Strategien nicht mitgestaltet, wird weitestgehend auf rein reaktives Handeln beschränkt bleiben.

Hier hatten wir in der letzten Ausgabe des HR-Barometers einen positiven Trend auszumachen geglaubt, hin zu einer stärkeren Rolle von HR sogar in der Planung strategischer Aktivitäten. Dieser Trend bestätigt sich mit den nun vorliegenden Daten nicht. In 2010 ist der Anteil an Unternehmen, in denen HR bei der Planung von strategisch wichtigen Aktivitäten mitentscheidet, von 41 Prozent auf 32 Prozent gesunken, es gab eine Verschiebung hin zu einer beratenden Rolle (von 36 Prozent der Unternehmen in 2008 auf 42 Prozent der Unternehmen in 2010) (Abbildung 06). Bei der Umsetzung geben 48 Prozent an, mitzuzentscheiden, weitere 35 Prozent beraten (Abbildung 07). Dass hier mehr von HR mitentschieden wird als in der Planung, ist keine Überraschung. Schließlich nimmt HR oft eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung strategisch wichtiger Aktivitäten ein: Kaum ein Projekt oder eine Initiative wird erfolgreich sein, ohne unter anderem von HR begleitet zu werden (durch Change Management, organisatorische Anpassungen, Qualifikation ...).

Doch wie ist das nun mit der formalen Vertretung in der Unternehmensführung – „bringt das was“? Wir haben die Präsenz auf der ersten Ebene mit der Frage nach Einfluss bei strategisch wichtigen Themen übereinandergelegt und können klar sagen: Ja! Und zwar recht viel. Ein HR-Vertreter auf der obersten Ebene des Unternehmens realisiert wesentlich mehr Einfluss auf wichtige Entscheidungen; in 48 Prozent solcher Unternehmen entscheidet HR sogar bei der Planung strategisch wichtiger Aktivitäten mit. Ohne HR-Vertreter auf der ersten Ebene sind es gerade einmal 19 Prozent (Abbildung 08). Und ein HR-Vertreter auf der Führungsebene minimiert das Risiko

Abb. 06: Rolle von HR bei der Planung strategisch wichtiger Aktivitäten

Der Einfluss von HR bei der Planung strategischer Aktivitäten stieg seit 2004 stetig an, erlebte aber 2010 einen Rückgang

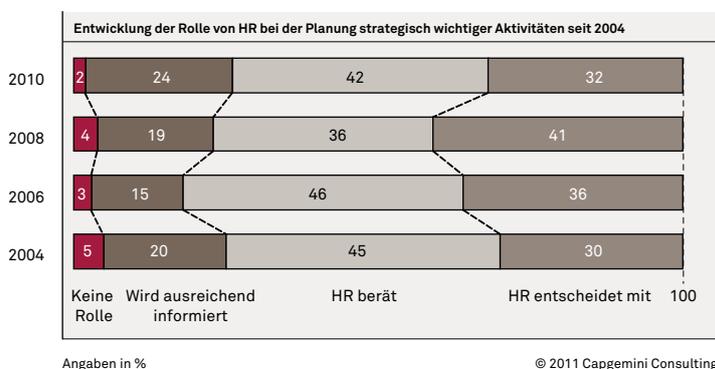
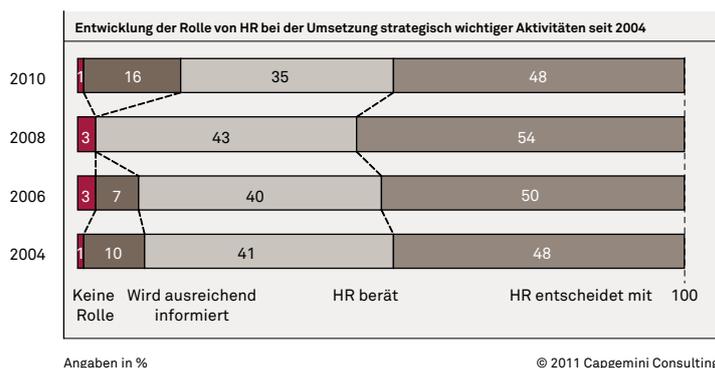


Abb. 07: Rolle von HR bei der Umsetzung strategisch wichtiger Aktivitäten

Nur knapp 50 Prozent sehen HR bei der Umsetzung strategischer Aktivitäten als „mit entscheidend“



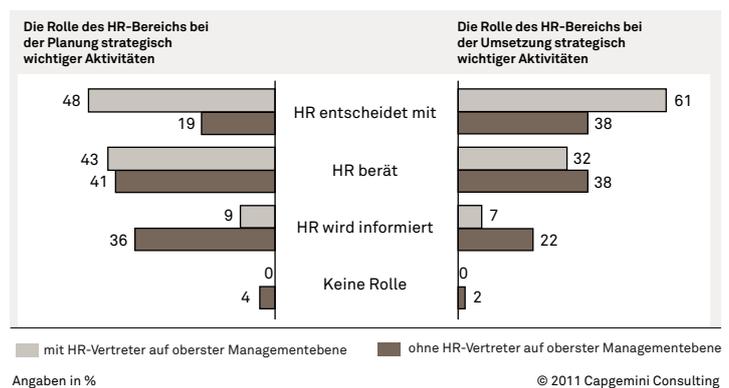
enorm, gar nicht oder nur informativ in strategisch wichtige Aktivitäten eingebunden zu werden.

Insgesamt ist beim Thema Einfluss auf strategisch wichtige Aktivitäten noch Luft nach oben. Dabei unterstellen wir, dass Mitentscheiden bei strategischen Themen tatsächlich ein Kennzeichen moderner Personalarbeit darstellt. Natürlich gibt es ein Gegenmodell: Zeitgemäß könnte auch eine sehr schlanke und rein beratende HR-Funktion sein. Für dieses Modell wäre der erreichte Zustand bereits zufriedenstellend. Die reine Beraterrolle ist jedoch nicht ganz unproblematisch. Ihr fehlen starke Hebel für die Durchsetzung der von ihr vertretenen Positionen, insbesondere im Fall von unpopulären oder unverständenen Themen und knappen Ressourcen. Nur erfahrene und politisch-taktisch gewiefte Personaler sind in der Lage, als „Schlangenbeschwörer der Entscheidungsprozesse“ diese beratende Rolle erfolgreich zu gestalten.

Mit Blick auf die rückläufige Entwicklung über die letzten beiden Jahre scheint uns die Gefahr des Verharrens oder Zurückgedrängtwerdens in die beratende und gar nur umsetzende Rolle wieder präsent. Sicherlich bot der vergangene Konjunkturzyklus ein besonders schwieriges Umfeld, um Stellenwert zu sichern oder auszubauen. Dass Stellenwert keinesfalls mit FTE verwechselt werden darf, sondern sich stark an der Einbindung in unternehmensweit strategisch wichtige Themen festmacht, ist noch nicht in das Denken und Handeln aller Personaler übergegangen. Bessere Qualität der HR-Arbeit mit einer konstanten oder gar sinkenden Anzahl an Mitarbeitern im Personalbereich erreichen zu müssen kann immer wieder

Abb. 08: Zusammenhang zwischen Einfluss von HR und HR-Vertreter auf der obersten Managementebene

Mit einem Vertreter auf oberster Managementebene kann der HR-Bereich eine deutlich einflussreichere Rolle spielen

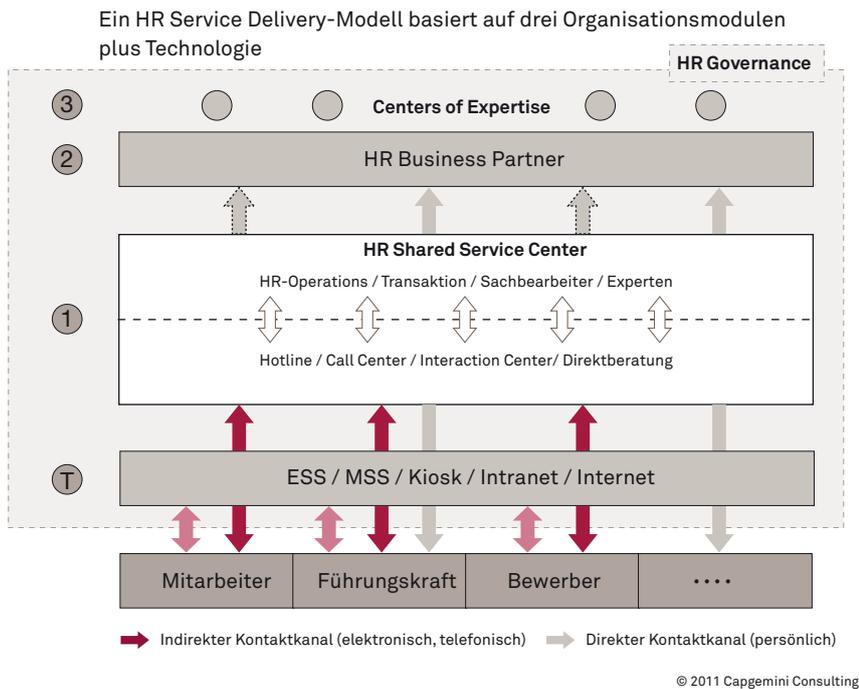


beklagt werden. Faktisch ist dieser Anspruch jedoch nahezu in allen Unternehmen zu erfüllen.

HR als Business Partner – wo stehen wir inzwischen?

Das HR Business Partner-Konzept, Mitte der 90er-Jahre von Dave Ulrich prominent gemacht, soll Personalbereichen den Weg zur mitgestaltenden, ja strategischen Rolle im Unternehmen weisen. Es bezeichnet in der Theorie einerseits eine abgrenzbare HR-Rolle, die zuständig für Mehrwertthemen ist (zum Beispiel Führungskräfte- und Personalentwicklung, Talent Management und Nachfolgeplanung, Change-Management), andererseits den Anspruch wertschöpfender HR-Arbeit, der für die gesamte HR-Organisation gilt. In der Praxis hat sich das erste Verständnis durchgesetzt und die Business Partner-Rolle taucht im organisatorischen Service Delivery-Dreiklang auf, mit Shared Service Center für reibungslose, effiziente Administration und Kompetenzzentren für Spezialthemen wie Compensation & Benefits, Talent Management

Abb. 09: HR Service Delivery-Modell – „Trias plus Technologie“



oder Employer Relations (Abbildung 09). Im diesjährigen HR-Barometer wurde erneut dem Selbstverständnis von HR als „Verwalter / Dienstleister“ das eines „Business Partners“ gegenübergestellt.

Ausgehend von der 2006 erschienenen, qualitativen und auf inhaltliche Tiefe angelegten HR Business Partner-Studie und deren Weiterentwicklung in 2010 sind fünf Dimensionen entwickelt worden, anhand derer HR als Business Partner operationalisiert werden kann (Abbildung 10). Denn trotz der prinzipiell möglichen unterschiedlichen Interpretationen des Begriffs sind die fünf Kriterien, die einen HR Business Partner oder die HR-Funktion als Business Partner charakterisieren, über die Unternehmen hinweg auffallend einheitlich. Mittels der Skalierung dieser Dimensionen kann abgelesen werden, wie weit HR dem Business Partner-Anspruch bereits gerecht geworden ist (vgl. Claßen / Kern 2006, Claßen / Kern 2010). Inzwischen können die fünf Kriterien als erprobt und akzeptiert gelten. Sie haben Eingang in HR-Strategien und Kompetenzmodelle von führenden Unternehmen gefunden. Im Folgenden werden die fünf Kriterien und deren derzeitige Realisierung in den deutschsprachigen Personalbereichen (aufsteigend skaliert in „noch gar nicht“, „noch nicht ausreichend“, „ausreichend“ und „voll und ganz“) entsprechend den Ergebnissen des diesjährigen HR-Barometers diskutiert (Abbildung 11).

Fern der Ohnmacht?

Die erste Dimension misst, inwieweit HR in zentrale Entscheidungsprozesse eingebunden ist. Diese Einbindung kann viele Formen einnehmen, von einer informellen Meinungsführerschaft

Abb. 10: Erkennungsmerkmale des HR Business Partners

Die Frage, inwieweit HR die Rolle als Business Partner erfüllt, kann in der Praxis anhand von fünf Kriterien beobachtet werden

Dimension	Kriterium für den HR Business Partner	Ablesbar an
Einfluss/Macht	<ul style="list-style-type: none"> Einbindung in wesentliche Entscheidungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> Teilnahme, Frequenz und „Stimmberechtigung“ in Management Meetings
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> Anerkennung von HR Vertrauen der Führungskräfte gegenüber HR-Vertretern 	<ul style="list-style-type: none"> Häufigkeit der Konsultation durch Führungskräfte Gesprächsthemen
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Thematische und organisatorische Verankerung in den Geschäftsbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> Organigramm Businessrelevanter Input von HR
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> Realisierung wertschöpfender/strategischer Themen 	<ul style="list-style-type: none"> Aufgabenbeschreibung Ausübung der konkreten Funktion
Wertbeitrag	<ul style="list-style-type: none"> Nachweisbarer und zahlenbasierter Beitrag zum Unternehmenserfolg 	<ul style="list-style-type: none"> Vorhandensein und Umsetzung der HR-Strategie HR-Controlling

Quelle: Capgemini HR Business Partner Studie 2006, Claßen / Kern 2010

© 2011 Capgemini Consulting

bis hin zum formellen Vetorecht. Entscheidend ist, ob HR wirklichen Einfluss auf Entscheidungen hat oder am Ende nur „abnicken“ darf.

Immerhin 43 Prozent aller Befragten sehen sich hier „ausreichend“ gut aufgestellt, 17 Prozent sind laut eigenen Angaben bereits „voll und ganz“ am Ziel. Interessant ist der Abgleich dieser Antworten mit der vorigen Frage zur Einbindung von HR in die Planung strategisch wichtiger Aktivitäten – hier hatten nur 32 Prozent angegeben, mitzuentcheiden. Erklären lässt sich dies möglicherweise durch die Art der Entscheidungen, die man als Maßstab anlegt. Während bei Entscheidungen, die die Gesamtstrategie des Unternehmens betreffen, wohl geringere Einbindung vorherrscht, ist HR bei den für die eigene Disziplin zunächst relevanteren Entscheidungen rund ums Personal offensichtlich stärker eingebunden.

Erschreckende 40 Prozent aller Befragten sehen sich nicht ausreichend oder gar nicht in Entscheidungsprozesse eingebunden. Das ist eine Verschlechterung gegenüber 2008 um 3 Prozentpunkte.

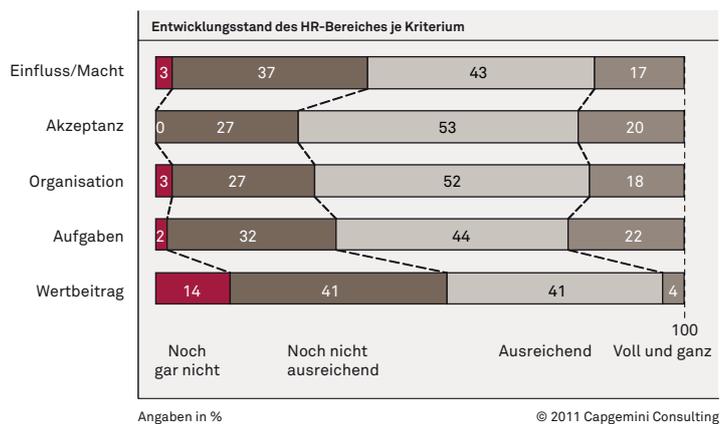
Bröckelt die Akzeptanz? Nein.

Bei dem zweiten Kriterium geht es um die Akzeptanz von HR-Vertretern als Gesprächspartner „auf Augenhöhe“ durch Business-Vertreter. Wie häufig suchen diese das Gespräch? Werden HR-Vertreter tatsächlich zu kniffligen (Personal) Fragen hinzugezogen? Gar als Coach akzeptiert, der hilft, das eigene Führungsverhalten zu hinterfragen?

Hier sind die Werte zwar nach wie vor sehr gut, aber leicht rückläufig

Abb. 11: Selbsteinschätzung HR als Business Partner

Die Akzeptanz des HR-Bereichs ist relativ hoch, die Übersetzung in entsprechenden Einfluss fehlt noch



gegenüber 2008. Ein Fünftel sehen die Anerkennung von HR durch die Führungskräfte und das den HR-Vertretern entgegengebrachte Vertrauen als „voll und ganz“ gegeben an (ein Viertel in 2008). Weitere 53 Prozent sehen dieses in ihrem Unternehmen immerhin „ausreichend“ verwirklicht (49 Prozent in 2008). Nur 27 Prozent haben ein Akzeptanzproblem bzw. Nachholbedarf („noch nicht ausreichend“), und keiner gibt an, er sei hier „noch gar nicht“ positioniert. Diese durchaus beeindruckenden Werte resultieren aus der (Selbst-)Wahrnehmung der befragten HR-Vertreter; sicher interessant wäre es, sie mit der von Linienmanagern gegenüberzustellen.

Unsere Erfahrung deckt sich jedoch mit diesem Ergebnis: Die überwiegende Zahl von Personalern wird persönlich geschätzt und gilt vielfach als Vertrauensperson. Der Unmut über die Personalabteilung richtet sich meist nicht gegen Personen, sondern gegen bürokratische, zeitraubende und einschränkende Prozesse, Policies und Systeme.

Eigentlich mittendrin – und doch nicht nahe genug

Hinter dem Kriterium Organisation steckt der Anspruch, als HR-Funktion nahe am Kunden – also an den Geschäftsbereichen – zu sein. Das kann eine organisatorische Verankerung von HR in den Geschäftsbereichen bedeuten, die räumliche Nähe (Büro im gleichen Gebäude), wichtiger ist aber die inhaltliche Nähe. HR muss wissen, welche Wert- und Kostentreiber seine Kunden beschäftigen, das Geschäftsmodell verstehen und entsprechend auch außerhalb von HR-Themen im engeren Sinn mitreden können. Mehr als die Hälfte (52 Prozent) sehen in diesem Punkt den Business Partner-Anspruch „ausreichend“ erfüllt (2008: 39 Prozent), 18 Prozent sogar „voll und ganz“ (2008: ein Drittel). Ein knappes Drittel ist noch nicht ausreichend (27 Prozent) oder gar nicht (3 Prozent) entsprechend aufgestellt. Damit hat sich das Pendel seit 2008 hier ebenfalls wieder etwas von sehr guter Performance zu ausreichender Leistung verschoben; eine Entwicklung, die von 2006 zu 2008 genau entgegengesetzt zu beobachten war. Hat sich hier die Krise nicht nur im quantitativen „Schrumpfen“ von Personalbereichen (Budget und / oder Mitarbeiter) bemerkbar gemacht, sondern auch die Nähe zum Business beeinträchtigt? Sicherlich blieb zwischen der Organisation und Verwaltung von Kurzarbeit, der Begleitung von Restrukturierungsvorhaben, dem Management von Personalkosten und Personalabbau oftmals weniger Zeit und Fokus für strategischere Themen und intensive Business-Kundenbetreuung als in früheren Jahren. Dennoch sind es gerade die genannten Themen – auch wenn es nicht die beliebtesten sind –, die mittendrin sind im „harten

Businessgeschehen“. Und für die es, wenn sie denn gut gemacht werden, vom Business richtig viel Lob gibt (vgl. Interviews mit Personalvorständen, Global Heads HR und Personalleitern in Claßen / Kern 2010).

Mehr Mehrwert!

Möchte HR dem Anspruch der Business Partner-Rolle gerecht werden (und das wollen eigentlich alle HR-Bereiche und -Akteure), so müssen gerade die wertschöpfenden, transformationalen Themen wie Talent Management, Personal- und Führungskräfteentwicklung oder Change Management (im Gegensatz zu den rein administrativen Aufgabenstellungen) besonders professionell – andere würde sagen: „exzellent“ – bewerkstelligt werden. 22 Prozent der Befragten glauben, dies bereits voll und ganz so zu tun. Weitere 44 Prozent bezeichnen ihren Entwicklungsstand als ausreichend, und ein gutes Drittel hinkt noch hinterher (32 Prozent „noch nicht ausreichend“, 2 Prozent „noch gar nicht“). Bei diesem Kriterium zeigt sich eine klare Verbesserung zu 2008, als immerhin noch 41 Prozent der Personaler Entwicklungsbedarf sahen. Dies mag unter anderem damit zusammenhängen, dass wir „Mehrwertthemen“ in unserer Befragung bewusst nicht näher definieren. Mit gutem Grund: Diese Themen variieren je nach Unternehmen, Branche und über die Zeit in Abhängigkeit von Konjunktur, Marktentwicklungen und strategischen Prioritäten. In der Krise wurden möglicherweise Themen plötzlich wieder als Mehrwertthemen angesehen, die in Wachstumszyklen wenig attraktiv klingen, wie Personalkostenmanagement oder eine effiziente HR-Administration. Das Verständnis von „Mehrwert“ variiert nicht nur interpersonell, sondern auch interorganisational, heißt: zwischen HR und Businessvertretern. Während für

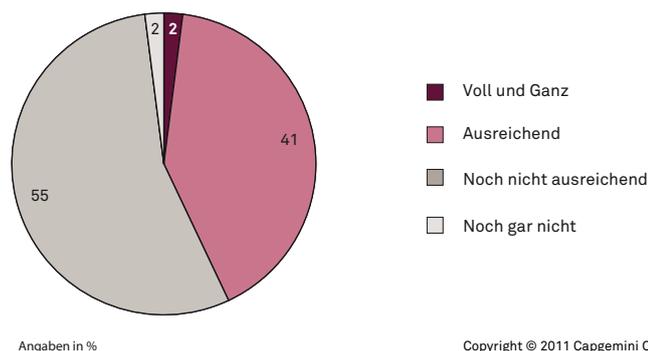
(Corporate) Personaler meistens offensichtlich ist, dass eine systematische Nachfolgeplanung Mehrwert hat, will so manche Business Unit und deren Vertreter erst überzeugen werden.

Wieder nicht gemessen?

Seit jüngster Zeit gibt es auch aus der Theorie sinnvolle und plausible Hinweise zur Gestaltung von HR-Kennzahlensystemen. Unter anderem wird eine stärker analyse- und entscheidungsorientierte Konzeption des HR-Controllings gefordert. Die Bedeutung von HR-Controlling für die Steuerung der Workforce auf der einen Seite und die Steuerung der HR-Prozesse auf der anderen Seite ist auch per se einleuchtend. Da es es natürlich sinnvoll, für diese beiden Controlling-Sichten nicht nur einen Zahlenfriedhof zu verwalten, sondern die „root causes“ eventueller Missstände in der Workforce beziehungsweise in den Prozessen aufzudecken und Entscheidungsoptionen auf Basis von fundierten Analysen vorzuschlagen. Allein, dies ist ein zeitintensives Geschäft, in dem noch nicht allzu viele Personaler richtig geübt sind. Unser Kriterium geht sogar noch über die beiden gerade genannten HR-Controlling-Dimensionen hinaus. Indem das Kriterium prüft, inwieweit der Beitrag von HR zum Unternehmenserfolg messbar nachgewiesen wird, ist es letztlich die anspruchsvollste der drei möglichen Perspektiven, die HR-Controlling einnehmen kann. Ein solcher Nachweis erfordert natürlich einen halbwegs ausgereiften Entwicklungsstand im hauseigenen HR-Controlling. Das ist aus unserer Erfahrung alleine schon eine nicht ganz einfach zu realisierende Aufgabe für viele Unternehmen. Daher ist es wenig überraschend, dass nur 4 Prozent diesen Anspruch als „voll und ganz“ erfüllt ansehen sowie

Abb. 12: Selbsteinschätzung HR als Business Partner

Nur zwei Prozent der Befragten sehen HR bereits voll und ganz als Business Partner



Copyright © 2011 Capgemini Consulting

relativ geringe 41 Prozent als „ausreichend“. Ein vergleichsweise großer Anteil von 14 Prozent sieht sich hier noch gar nicht gut aufgestellt, weitere 41 Prozent als noch nicht ausreichend. Dies ist nur eine minimale Verschiebung zur Vorgängerstudie, es bleibt damit das herausforderndste Kriterium.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, wie notwendig ein messbarer Beitrag von HR zum Unternehmenserfolg wirklich ist. Zwar lassen sich entsprechende Controlling-Konzepte durchaus (aufwendig) umsetzen, doch durch ein Messinstrumentarium allein ist noch nichts gewonnen. Der Schlüssel zur Wahrnehmung, Bestätigung und Evidenz des Wertbeitrags von HR ist unseres Erachtens nach nur begrenzt über Zahlen zu liefern. Hier sind andere Kriterien wie Akzeptanz und Mehrwertthemen (sofern diese auch von Führungskräften als solche wahrgenommen werden) mindestens genauso wichtig. Sicherlich helfen Zahlen die eigene Position zu stützen und den eigenen Anspruch „immer besser“ zu werden anzutreiben.

Grundsätzlich: dem Anspruch Business Partner gerecht geworden?

Wir haben die Studienteilnehmer wieder ganz grundsätzlich gefragt, ob sie glauben, dem Anspruch „HR als Business Partner“ gerecht zu werden. Das Ergebnis ist schlechter, als sich nach den Ergebnissen der fünf Kriterien vermuten lässt, schlechter auch als in den vorherigen Studien. Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten geben an, dem Business Partner-Anspruch noch nicht ausreichend (55 Prozent) oder noch gar nicht (2 Prozent) gerecht zu werden. 41 Prozent arbeiten mit einer ausreichenden und nur 2 Prozent mit einer vollumfänglichen Realisierung des Anspruchs (Abbildung 12). Das ist natürlich etwas ernüchternd, wenn man bedenkt, wie lange schon das Ulrich-Konzept propagiert und in den Unternehmen elaboriert wird. Anscheinend gibt es noch zu wenig Lerneffekte oder Unternehmen kommen auf ihrem Weg zu diesem Modell nicht weiter. Oder ist es eine Sache der Wahrnehmung? Haben HR-Bereiche steigende Ansprüche an sich selbst, möglicherweise bedingt durch eine

genauere und ambitioniertere Vorstellung, was Businesspartnerschaft bedeutet? Um über die Ursachen nicht nur mutmaßen zu können, haben wir im HR-Barometer gefragt, warum sich Unternehmen mit der Einführung des Business Partner-Konzeptes schwertun.

Ursache und / oder Wirkung

Der Top-Grund, den die Befragten als Ursache für Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Business Partner-Konzeptes ins Feld führen, ist mangelnde Einbindung der HR Business Partner in Entscheidungsprozesse des Business (55 Prozent) (Abbildung 13). Mangelnde Anerkennung der HR Business Partner seitens des Business geben 33 Prozent an. Dieselben beiden Themen werden übrigens von jenen Befragten, die das Business Partner-Konzept erfolgreich umgesetzt haben, als Erfolgsfaktoren genannt (Abbildung 14). Doch was ist hier Ursache und was ist Wirkung? Nach unserer Erfahrung müssen sich Personaler diese Einbindung in Entscheidungsprozesse und die Anerkennung erst verdienen, Vor-schussvertrauen für neu eingeführte Business Partner gibt es nicht. Also woran liegt es, dass dies bisher anscheinend oft nicht gelingt? Gründe findet man unter anderem darin, wie die Umsetzung angegangen wird: Business Partner werden nicht von ihren operativen Aufgaben entlastet – 36 Prozent geben die „Menge der operativen Aufgaben des HR Business Partner“ als Hürde für die Umsetzung an, 33 Prozent die (mangelnde) Zeit, die auf strategische und wertschöpfende Themen verwendet wird.

Die Situation, die wir aus vielen Unternehmen kennen, deckt sich mit diesem Ergebnis. Das operative Tagesgeschäft (inklusive Krisenmanagement) wird vielfach als so zeit- und kraftraubend empfunden, dass der „freie Kopf“ für den Blick über die nächste Woche, den nächsten Monat hinaus fehlt. Sicherlich ist dies von HR nur zum Teil steuerbar, aber unserer Erfahrung nach gibt es fast überall Möglichkeiten, stärker zu priorisieren und mehr Gelegenheiten zum „Innehalten“ zu schaffen, zum Beispiel in halbjährlichen Strategie-Workshops. Zusätzlich wird das Business Partner-Thema zum Teil falsch aufgesetzt; für 31 Prozent ist die suboptimale organisatorische Integration der HR Business Partner ins Business ein wunder Punkt. 16 Prozent geben ganz grundsätzlich das Design oder die Implementierung des HR-Service-Delivery-Modells als Problem an, und weitere 9 Prozent scheitern an der mangelnden Ernsthaftigkeit des Einführungsversuchs.

Ein Viertel der Befragten sagt, dass ganz grundsätzlich die Erwartungen von Business und HR an das HR Business Partner-Konzept voneinander abweichen – ein Thema, das schon vor dem Start der Umsetzung aus dem Weg geräumt werden sollte und könnte. Und dann ist da der kritische Blick auf die HR Business Partner selbst. Deren Qualifikation sieht ein weiteres Viertel der Befragten, die Schwierigkeiten bei der Umsetzung des HR Business Partner-Modells haben, als Problem. Selbst hochqualifizierte Personaler können ins Straucheln kommen, wenn ihre Rolle nicht klar ist – wie 16 Prozent der Befragten angeben. Und wenn noch nicht einmal der gegebenenfalls erzielte Erfolg gemessen wird (13 Prozent), läuft jede Implementierung ins Leere.

Abb. 13: Gründe für die Nichterfüllung der Erwartungen an HR als Business Partner¹

Die mangelnde Einbindung des Business Partners in Entscheidungsprozesse ist der Hauptgrund zur Nichterfüllung der Erwartungen



¹ Maximal drei Antworten möglich

Angaben in %

© 2011 Capgemini Consulting

Abb. 14: Gründe für die Erfüllung der Erwartungen an HR als Business Partner¹

Anerkennung führt zu erfüllten Erwartungen — Anerkennung muss jedoch „verdient“ werden



¹ Maximal drei Antworten möglich

Angaben in %

© 2011 Capgemini Consulting

Pursuit of Corporate Happiness

Was waren das doch für dunkle Krisenmonate: Keine Weihnachtsfeiern mehr im Fünf-Sterne-Hotel, gerade mal ein bisschen lauwarmer Glühwein und etwas trockenes Gebäck wurden in der Kantine gereicht. Keine Teamevents mehr in Kitzbühel oder auf Malle, dafür geselliges Beisammensein beim Corporate Bowling im Center um die Ecke. Und die Getränke musste man da auch noch selber zahlen. Vorbei, vorbei, vorbei – endlich vorbei! Bei Ihnen im Unternehmen doch wohl hoffentlich auch, oder? Bei Ihnen klagt doch hoffentlich der Eventmanager auch schon wieder über Überlastung. Übrigens – kein Witz –, früher hieß in so manchem Münchner Unternehmen der Eventmanager „Vergnügungswart“. Der musste den obligatorischen jährlichen Wiesn-Besuch und dergleichen organisieren. Aber das ist eine andere Geschichte. Zurück zum Thema. Es darf, ja muss sogar wieder gelacht werden im Unternehmen. Der Grund dafür? Happiness. Da dachte man, aus USA kommt schon lange nichts Innovatives mehr, da ereignete sich doch noch ein theoretischer Quantensprung. Natürlich geht so was nur in dem Land, in dem das Streben nach Glück, „the Pursuit of Happiness“, noch etwas gilt. Wir hier in Old Europe kennen dagegen zu Recht ja nur das Gesellschaftsspiel „Trivial Pursuit“; da darf dann zwar auch manchmal gelacht werden, zumeist aber nur über diejenige, die die einfache Antwort auf die Frage „wer war 1925 Deutscher Vizemeister im Fußball der Männer?“ mit einem unsicheren „vielleicht Bayern

München?“ beantwortet. Aber ansonsten ist Trivial Pursuit eine verbissene Privatangelegenheit.

Natürlich wissen wir hier in Europa schon aus schönen Laborexperimenten aus UK: „happiness raises productivity“ (Oswald u.a. 2009). Selbstverständlich sind auch an Ihnen die nun auch in Deutschland Fuß fassende und auf die Betriebswirtschaft übergreifende Glücksforschung und Glücksproduktionspraxis im Sinne einer unternehmerischen Happiness nicht vorbeigegangen (www.corporate-happiness.de). Doch ist das im Labortest angewandte Verfahren zur Erhöhung des „happiness level“, also das Vorspielen von britischen Humor-Spots, wirklich auf breiter Fläche praxistauglich? Vielleicht 15 Minuten Monty Python, bevor das Band anläuft oder der PC im SSC hochfährt? Rechnen sich denn all die Flachbildschirme in der Produktion? Oder dann doch Investition in Ausbildung von CH-(Corporate-Happiness-)Beratern, -Trainern, -Coachs und -Führungskräften, die Happy Leadership machen, um Wohlbefinden und Rendite zu steigern – dauert wahrscheinlich ziemlich lange und kostet viel.

„We have a happiness dream!“. Viel zu weit weg waren wir bislang vom sich rechnenden, professionellen Streben nach Glück im Unternehmen. Jetzt wird freilich alles besser und glücklicher. Glückliche Mitarbeiter, zufriedene Manager, hervorragende Ergebnisse, jublierende Shareholder und Betriebsräte, die Luftsprünge vor Freude machen. Klar, weil die Krise vorüber ist. Nein, das wäre nun wirklich zu kurz gedacht, denn spätestens 2013, 2015 oder

2017 wird da schon wieder ein Kriselein um die Ecke biegen. Doch dann wird keine Saure-Gurken-Zeit sein, weil, was wir hier meinen und dann haben werden, ist „sustainable happiness that pays off“.

Die Amerikaner sind nämlich glücklicherweise auch die Erfinder des Pragmatismus, der sich perfekt auf die dort soeben durch einen Nobelpreisträger aus 450.000 Fragebögen endlich und abschließend herausgefundene Tatsache übertragen lässt, dass Geld nicht glücklich macht (vgl. Kahneman / Deaton 2010). Und weil sich bei mehr als (umgerechnet) 58.000 Euro im Jahr glücksmäßig eh kaum mehr was mit Geld steigern lässt, liegt doch eines auf der Hand: Der Einheitslohn in dieser Höhe für alle im Unternehmen. Die, die heute weniger haben, sind dann glücklich, weil sie mehr haben. Die, die heute mehr haben, sind glücklich, weil sie wissen, dass andere auch nicht mehr als sie haben – und jetzt samstags auch mehr „Quality Time“ für die Kinder (Glückspender!) bleibt, weil man nicht dauernd in überfüllte Fußgängerzonen zum Zwangs-Shopping muss. So kommt man entspannter und leistungsfähiger am Montag wieder in den Betrieb. Das freut wiederum das Topmanagement, das sowieso nur noch der Herausforderung und Verantwortung und nicht des Geldes wegen arbeitet. Der Vertrieb mault ein wenig rum, ist aber dann zufrieden, wenn die Auszeichnung „Salesman / -woman of the Year“ erhalten bleibt. Die Personaler sind hoch entzückt, weil damit alle Comp- & -Ben-Diskussionen und aufwendige Simulationen wegfallen. Von der Arbeitnehmervertretung ganz

zu schweigen – die haben so was ja sowieso schon immer gewusst. Nur die Controller, von jeher die „not-so-really-happy-community“ im Unternehmen, sind sauer und machen richtig Stunk: „Rechnet sich nicht. Durchschnittseinkommen in Deutschland ist höchstens 40.000 Euro im Jahr. Bei den Renditeversprechungen können wir das knicken. Aufgewacht und zurück an die Arbeit!“ Aus der schöne Traum von der billigen Happiness. Man erwacht, wie so oft, vom Controller auf den harten Boden der Tatsachen zurückgeholt.

Was bleibt jetzt noch? Doch Flachbildschirme am Band oder gar Happy Leadership? Oder doch eine Runde Trivial Pursuit mit den Kindern am Wochenende nach der Shoppingtour? Falls Sie sich für Letzteres entscheiden: Vizemeister 1925 war übrigens der FSV Frankfurt. 0:1 am 07. Juni 1925 gegen den 1. FC Nürnberg im Frankfurter Waldstadion. Der Außenseiter FSV, der 108 lange Minuten von einem Überraschungssieg träumte, zwang den hohen Favoriten FCN immerhin in die Verlängerung, in der das (glückliche) Siegtor für die Nürnberger fiel. Aber das ist eine andere Geschichte ...



IV HR-Strategien

HR-Strategieentwicklungsprozess

Das „Ob“ wird beim Thema HR-Strategie heute von keinem HR-Experten mehr infrage gestellt. Wie auch sollte sich ein Unternehmensbereich, der einen mehr als rein administrativen Anspruch hat, steuern lassen ohne Zielbild und durchdachte Planung? Die Inhalte der HR-Strategie sind natürlich das Spannende. Eine klassische HR-Strategie hat vornehmlich den Blick auf die eigene Funktion und beschreibt das Zielbild, die Organisation und die Kernaufgaben des HR-Bereichs. Wir beobachten aber zunehmend einen Trend weg von der HR- und hin zur People-Strategie. Denn dass die HR-Funktion ein effizienter Dienstleister mit schlanken Prozessen und guter Kundenbetreuung (= Business Partner) sein muss, ist ja mittlerweile zumindest theoretisch selbstverständlich. Nicht so klar ist in vielen Unternehmen die Strategie rund um das „Produkt“ von HR, nämlich die Mitarbeiter. Wie werden diese gefunden, begeistert, eingearbeitet, gefördert, bezahlt – und das alles so, dass das Unternehmen zu jeder Zeit die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen am richtigen Ort zur Verfügung hat? Und was sind überhaupt die „richtigen“ Mitarbeiter, heute und in Zukunft, um die Unternehmensstrategie erfolgreich umzusetzen? Eine People-Strategie, die diese Fragen überzeugend beantwortet, wirkt nicht nur in die HR-Funktion hinein als Identitätsstifter und Arbeitsleitbild, sondern hilft auch, dem Business den Wertbeitrag von HR aufzuzeigen.

Neben der Frage nach den Inhalten einer HR-Strategie ist auch die nach dem Entwicklungsprozess von Interesse. Denn Prozessqualität ist Voraussetzung für inhaltliche Qualität. Theoretisch ist es ja einfach: (HR-) Strategieentwicklung soll ein definierter, systematischer und periodischer Prozess sein.

In 2010 scheint es bei diesem Thema einen Schritt zurückgegangen zu sein. Nur noch bei 40 Prozent der Befragten, im Gegensatz zu 47 Prozent beziehungsweise 48 Prozent in 2008 / 2006, wird die HR-Strategie in einem definierten systematischen und periodischen Prozess entwickelt. Bei einem weiteren Drittel (31 Prozent) ist die HR-Strategieentwicklung ereignisgetrieben. Der Anteil der

Unternehmen, in denen HR-Strategie ad hoc entwickelt wird, hat gegenüber 2008 von 10 Prozent auf 21 Prozent zugenommen, und in 8 Prozent der Unternehmen gibt es auch weiterhin überhaupt keine HR-Strategie (Abbildung 15).

Ein Erklärungsversuch für diesen Rückschritt könnte wohl wieder die makroökonomische Lage der letzten zwei Jahre bemühen. Zwar kann man argumentieren, in schwierigen Zeiten ist eine Strategie, die Prioritäten definiert und sich an diesen orientiert, wichtiger denn je. So fahren im Moment jene Unternehmen die Ernte ein, die weitsichtig mit der Krise umgegangen sind, gute und solide Mitarbeiter halten konnten und am Bewerbermarkt präsent blieben.

Abb. 15: Verfahren der HR-Strategieentwicklung

Der Prozess der HR-Strategieentwicklung hat durch die Krise gelitten – trotzdem ist sie in 40 Prozent der Unternehmen ein klarer Prozess



Andererseits ist der Druck zum schnellen Handeln und operativen Feuerlöschen oft so groß, dass langfristiger orientierte Themen wie Strategieentwicklung zwangsweise in den Hintergrund treten.

Entwicklung des HR-Budgets und der HR-Mitarbeiter

Mit dem Budget steht und fällt der Spielraum von HR: Gibt es ausreichend finanzielle Mittel für ein als wichtig anerkanntes Anliegen oder eben nicht?

Diese Freiheitsgrade für den Personalbereich im Unternehmen waren in den letzten beiden Jahren sicherlich noch stärker eingeschränkt als in fetteren Jahren. Vielfach gehören HR-Maßnahmen zu den „leichten“ Opfern des Budget-Cut-Prozesses, wirken doch Personalmarketing, Personalentwicklung und Co. in der Perspektive der zahlenorientierten „Costcutter“ leicht als Luxus, auf den man wenn nötig verzichten kann. Dass die meisten Personaler aus Erfahrung wissen, dass das reichlich kurzfristig gedacht ist und im Aufschwung sicherlich wieder bereut wird, ist das eine. Das andere ist, dass solche Argumentationen bei Einstellungsstopps und pauschalen Ansagen wie „10 Prozent Budget-Cut über alle Bereiche hinweg“ noch zu selten Gehör finden. Auch beim Thema Budget führt der Weg zu Akzeptanz und Einfluss oftmals nur über zahlenbasierte oder zumindest klar nachvollziehbare Nachweise von Nutzen (Business Case) – oder eben über politisches Geschick. Gerade das Thema Business Case wird aus unserer Erfahrung im HR noch viel zu selten als Chance genutzt. Denn es ist durchaus möglich, anhand eines Zahlenbeispiels aufzuzeigen, warum (angemessene) Investitionen

in Personalmarketing in der Krise die Time-to-Hire im Aufschwung bedeutend reduzieren und so Recruiting-Ausgaben geringer halten können. An der Notwendigkeit der Kurzfristorientierung vieler Unternehmen, gerade von börsennotierten Unternehmen, ändert das aber natürlich auch nichts.

Entsprechend ihrer entscheidenden Bedeutung für den Handlungsspielraum von HR haben wir in 2010 erneut nach der Entwicklung von Budgets für die Personalbereiche gefragt. Die Ergebnisse im Längsschnittvergleich ähneln sehr stark denen der vier Vorgängerstudien seit 2002. Etwa ein Fünftel der Befragten erwartet wachsende Budgets (diesmal 16 Prozent), ein weiteres Fünftel (diesmal 21 Prozent) rechnet mit sinkenden Budgets und drei Fünftel (diesmal 63 Prozent) gehen von mehr oder weniger konstanten Budgets aus (Abbildung 16). Bisher galt die Faustregel: In guten Jahren ist der Anteil von Optimisten etwas höher und der von Pessimisten etwas kleiner, in schlechten Jahren verhält sich dies umgekehrt. Bedenkt man, dass unsere Umfragewerte noch aus dem Sommer 2010 stammen, in dem der Aufschwung erst zögerlich daherkam, scheint sich dies wieder zu bestätigen. Überraschend in diesem Jahr ist das Ausmaß der angenommenen Veränderungen im Budget. Ein Drittel der Unternehmen, die sich Budgetkürzungen gegenübersehen (31 Prozent), rechnet damit, dass ihr HR-Budget um mehr als 10 Prozent sinken wird. Mit Steigerungen um mehr als 10 Prozent rechnen immerhin 14 Prozent.

Übrigens: Ein Ergebnis aus den früheren HR-Barometern hat sich erneut bestätigt. Bezeichnet sich HR bereits heute voll und ganz als Business Partner, kann dies die Budgets zwar nicht automatisch erhöhen, die

Wahrscheinlichkeit einer Absenkung wird allerdings signifikant geringer.

Die Sorge von einer sich allmählich verflüchtigen HR-Abteilung ist in der diesjährigen Umfrage wieder gestiegen. Fast jedes dritte der befragten Unternehmen (28 Prozent) geht von sinkenden Mitarbeiterzahlen in seinem HR-Bereich für die nächsten zwei Jahre aus (Abbildung 17); dies sind 7 Prozentpunkte mehr als noch vor zwei Jahren. Ein Drittel von denen, die Kürzungen erwarten, rechnet dabei sogar mit Kürzungen von mehr als 10 Prozent.

Es gibt demgegenüber weiterhin Unternehmen, die Angestellte im HR-Bereich aufbauen werden. Dies sind jedoch nur 9 Prozent der Unternehmen, vor zwei und auch vor vier Jahren machte diese Gruppe immerhin noch aus 17 Prozent der Befragten aus. Die meisten der „Aufbauunternehmen“ planen Zuwächse von etwa 10 Prozent.

Abb. 16: Entwicklung der HR-Budgets

Mehr als 60 Prozent der HR-Verantwortlichen gehen von konstanten HR-Budgets für die nächsten Jahre aus

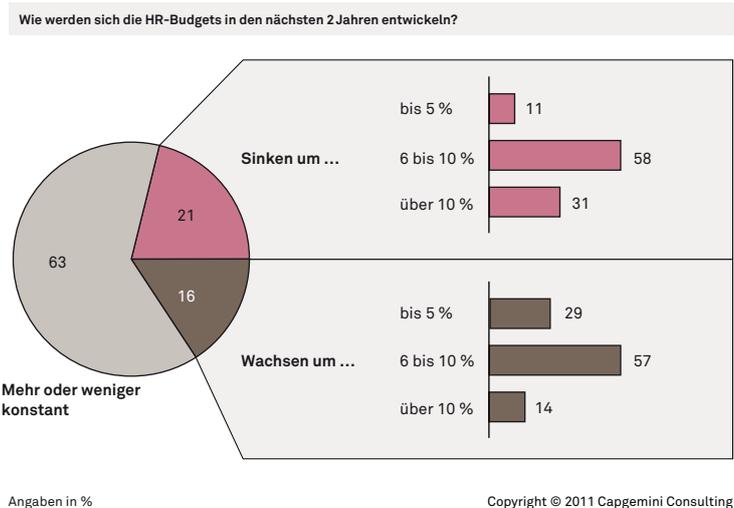
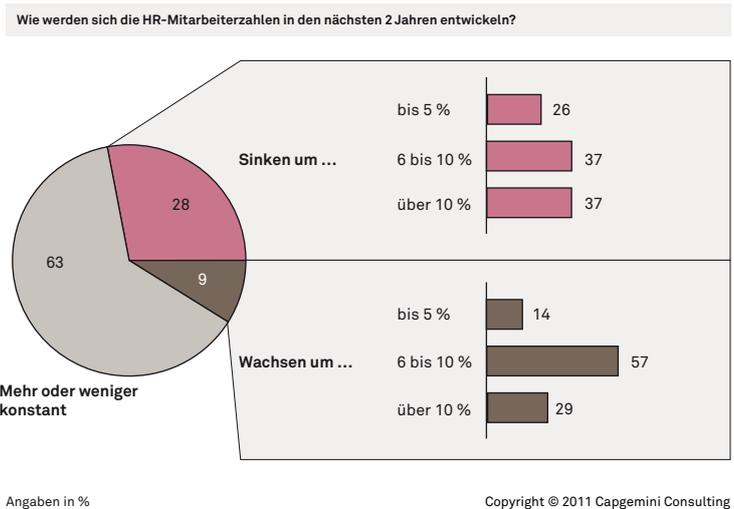


Abb. 17: Entwicklung der HR-Mitarbeiterzahlen

Etwa 60 Prozent der Befragten gehen von konstanten HR-Mitarbeiterzahlen in den nächsten zwei Jahren aus





V HR-Themen – gestern, heute und morgen

Entwicklungen von 2002 bis 2012

Listen, gerade Hitlisten und „In & Out“-Listen, erfreuen sich einer großen Beliebtheit. Viele Rückmeldungen unserer Leser oder Zuhörer, die die HR-Barometer-Ergebnisse auf Konferenzen, HR-Strategieklausuren oder in Projektkontexten kennenlernten, bestätigen dies. Man kann mit Blick auf dieses Kapitel durchaus von der Lieblingsfrage sprechen: „Was sind gegenwärtig und zukünftig die zentralen Personalthemen in Ihrem Unternehmen?“ Seit 2002 ist diese Frage, bis auf einige thematische Modifikationen, die der Weiterentwicklung der HR-Funktion geschuldet sind, unveränderter und fester Bestandteil, Herzstück und Herzensangelegenheit dieser Untersuchung. Diesmal haben wir einunddreißig Aufgabenfelder in den Clustern HR-Funktion, Organisation, HR-IT, Workforce Management und People Development als Items zur Auswahl angeboten.

Die Befragten konnten wieder jeweils fünf Aufgabenfelder nennen, die „heute“ (2010) und „morgen“ (2012) am wichtigsten für ihr Unternehmen sind. Für die meisten strategischen HR-Aufgaben konnte der Vergleich mit den Einschätzungen früherer HR-Barometer gezogen werden.

Insgesamt haben wir mit den Daten fünf Fragen adressiert und entsprechende Analysen durchgeführt:

- Was sind die Fokusthemen 2010?
- Was werden die Fokusthemen 2012 sein (Prognose)?
- Wie entwickeln sich die Fokusthemen von 2010 bis 2012?

- Wo liegen Unterschiede in der Prognose von 2008 und den 2010 benannten Fokusthemen?
- Welche Entwicklung hat mit Blick in die drei HR-Aktivitätsdimensionen (HR-Funktion, Business-Organisation und People) seit 2002 stattgefunden?

Methodischer Hinweis

Sowohl bei den Themen als auch bei ihren Zielsetzungen und damit in ihren Benennungen ergeben sich im Zeitverlauf Verschiebungen. Bei Längsschnittanalysen wie dieser besteht ein Dilemma zwischen Konstanz und Relevanz. Soll man Themen weiter beibehalten und mitführen, um sie im Zeitverlauf verfolgen zu können (selbst wenn sie zunehmend in der Bedeutungslosigkeit verschwinden oder an die Peripherie gedrängt werden)? Soll man neue Themen aufnehmen und, wenn ja, wie viele (die Liste darf nicht ins Unendliche verlängert werden) und welche (denn selbst bei Zusammenfassungen bleibt immer etwas Wichtiges außen vor)? Wir haben uns diesmal für 31 Themen entschieden. Natürlich hatten wir noch weitere Themen auf unserer Long List, doch dann wäre die Liste sicherlich zu umfangreich geworden. Um die Fragen etwas handhabbarer zu machen, haben wir im HR-Barometer 2011 auf die Frage nach dem Einsatz von externer Unterstützung für diese HR-Themen, die häufig in Projektform angegangen werden, verzichtet.

Welche Veränderung in den Top 31 haben wir nun für die 2010er-Befragung gegenüber den Themen des HR-Barometers 2009 vorgenommen? (Wobei die folgende Aufstellung nur gelesen werden muss, wenn man – mit akademischer Präzision – dieses HR-Barometer mit den Vorgängern abgleichen möchte):

- Präziser wollten wir diesmal wissen, ob die Effizienz im HR-Bereich über das Optimieren von Prozessen und Ausgaben (Item „Kostenreduktion bei HR-Aktivitäten / HR-Prozessoptimierung“) realisiert wird oder wesentlich über den Angang des in der Regel größten Kostenblocks, den der Personalkosten. Deshalb haben wir das Thema „Reduzierung der Personalkosten im HR-Bereich“ neu und ergänzend aufgenommen. Das ebenfalls neue Thema „Internationale Standardisierung der HR-Prozesse“, häufig unter dem Gesichtspunkt Effizienz lanciert, rundet diesen Bereich ab.
- Darüber hinaus wollten wir genauer wissen, ob „Benefits“ ein Thema sind. Diese Ergänzung ist natürlich ein ganzes Stück weit der Diskussion der letzten Monate um die Vorstandsvergütungen und Boni für das Topmanagement geschuldet. Dieses neue Item ergänzt das Thema „Vergütung / Anreizsysteme“.
- Anforderungen einer neuen Arbeitswelt werden im Unternehmen an die Personalbereiche durchgestellt. Deshalb ist ein weiteres Thema heuer zum ersten Mal dabei und nimmt das Thema „Work-Life-Balance“ dabei quasi in sich auf: „Smart Working (virtuelles Arbeiten, Telearbeit, Flexibilisierung der Arbeit)“. Damit einhergehend haben wir das Thema „Web 2.0“ – derzeit allerorten mit den Schlagworten

soziale Netzwerke, digitale Transformation und Konnektivität in der Diskussion – mit auf die Liste genommen. Dem Thema Web 2.0 widmen wir einen eigenen Exkurs.

- Die Kulturgestaltung und den kulturellen Wandel („Cultural Change“) zu initiieren sowie steuernd zu begleiten wird von führenden Vertretern der HR-Szene wieder verstärkt als Aufgabe der HR-Funktion gesehen und reklamiert. Dieses Thema ist ebenfalls neu auf der Liste. Ähnliches lässt sich über das Thema „Organisationsdesign“ sagen. Dieses Thema taucht 2011 zum ersten Mal in der Liste auf und ist Schwerpunkt dieses HR-Barometers (vgl. Kapitel VIII).
- Nicht mehr auf der Liste sind die folgenden Themen: „Gesundheitsmanagement / Betriebliche Sozialpolitik / Altersvorsorge“, „Corporate Social Responsibility (CSR)“, „Lernende Organisation“ und „Messung der Workforce-Produktivität / Effektivität“. Ersteres Item enthält keine unwichtigen Themen. Allerdings sind diese im Aggregat zu unscharf. Mit Employer Relations und Benefits sind heuer zwei Themen hieraus einzeln adressiert. CSR wurde nicht wegen geringer Bedeutung aus der Liste genommen, im Gegenteil: Es ist zunehmend ein eigenständiges Thema, das richtigerweise außerhalb des HR-Bereiches gemanagt wird. Das Thema Lernende Organisation ist im Schwerpunktthema Organisationsentwicklung angesprochen.

Aufgrund dieser Veränderungen ist die Vergleichbarkeit im Zeitverlauf daher bei einigen der Themen nicht mehr gegeben.

Fokusthemen 2010

Die 31 zur Auswahl angebotenen Themen lassen sich thematisch zu Management der HR-Funktion, Organisation, HR-IT, Workforce Management, People Development clustern. Allein aus dieser aggregierten Reihung wird deutlich: Die zu beackernden Felder sind nicht nur breit und lang, sondern müssen zum Säen stellenweise zunächst tief umgegraben werden, damit man hinterher auch erfolgreich ernten kann. Die Parallelität der anspruchsvollen Aktivitäten ist dabei ebenso Wirklichkeit wie die in so manchem Unternehmen zu beobachtenden Schwierigkeiten von HR-Bereichen, wenn es um Priorisierung, Fokussierung und „Nein-Sagen“ geht (Abbildung 18).

Führungskräfteentwicklung ist das Topthema

Auf Platz eins der Topthemen steht (wieder einmal) Führungskräfteentwicklung / Leadership- und Management-Qualität. Zwar hat das Thema im Gegensatz zur Einschätzung von 2008 (Platz eins mit 66 Prozent, Prognose aus 2008 für 2010 51 Prozent) „nur“ 36 Prozent erreicht, dennoch reicht dies für die Poleposition. Da Leadership auch bei unserer Frage nach dem wichtigsten Faktor für organisatorischen Erfolg auf eins gelandet ist, gehen wir auf das Thema Leadership weiter unten ebenfalls ein. Nach Auskunft eines Experten für das Thema Management aus dem akademischen Bereich sind allein in 2010 über 4.000 Bücher rund um Leadership erschienen – und wahrscheinlich noch weit mehr Artikel. Ein Eindruck, der sich uns seit geraumer Zeit ob seiner Augenfälligkeit zunehmend aufdrängt, sei hier schon erwähnt. In vielen Unternehmen sind aktuell zahlreiche Anstrengungen und damit

einhergehende Investitionen für Leadership Development im Gange. Die meisten zielen darauf ab, Führungskräfte wahlweise zum Transformational, Charismatic, Creative, Postheroischen, Resilient, Emotional oder einfach „nur“ zum Situational Leader oder Manager zu entwickeln. Das ist zunächst einmal nichts Verwerfliches – im Gegenteil. Die Kehrseite ist jedoch, dass Personen, die für Mitarbeiter, Organisationen und deren Ergebnisse verantwortlich sind, tendenziell zunehmend mehr und weitere Aufgaben auferlegt werden. Einige dieser Aufgaben sind aufgrund ihrer Natur schwerlich oder gar nicht lösbar; zumindest nicht auf Dauer (vgl. Claßen / Kern 2010, S.189). Ein gutgemeinter „Overstretch“ in den Zielen des MbO gehört heute sowieso zum guten und akzeptierten Ton. Die „low hanging fruits“ für Manager hängen heute doch schon ziemlich weit oben. Etwas abstrakter formuliert: In Unternehmen findet ein Prozess des Verschiebens statt. Und der Adressat für die verschobenen Aufgabenpakete wohnt im unteren, mittleren und oberen Management. Damit die Annahme des Pakets nicht verweigert oder die Aufgaben postwendend zurück an die absendende Organisation geschickt werden, wird absenderseitig versucht, die Annahmewahrscheinlichkeit durch Annahmepack- und Bewältigungsübungen (= Leadership Development) zu erhöhen. Leadership Development, so könnte man vermuten, entwickelt sich demnach zunehmend zu einer organisationalen Copingstrategie. Und umso mehr es in Organisationen zu „copen“, also zu bewältigen, gibt, desto mehr wird Leadership Development gefordert und betrieben. Eine Einschätzung vom Management-Guru Tom Collins geht in eine solche Richtung:

„The ‚Leadership is the answer to everything‘ perspective is the modern equivalent of the ‚God is the answer to everything perspective‘” (Collins, 2001, S. 21). Was wäre wohl, bliebe das Management vor lauter Fragen, die an es gerichtet werden, einmal stumm?

Überraschung: „HR-IT is back!“

„They always come back!“ war unser Gedanke, als wir uns die ersten Auswertungen zu den wichtigsten HR-Themen für 2010 angesehen hatten. Themen rund um Talent Management und Führungskräfteentwicklung hatten wir ebenso weit oben erwartet wie die beiden „Krisengewinner“-Themen Kostenreduzierung in den HR-Aktivitäten und Personalkostenreduktion. Dass jedoch das Thema IT-Unterstützung der HR-Prozesse von einem Platz im hinteren Mittelfeld auf zwei schießt, dass hätten wir nun wirklich nicht geglaubt. Doch der Reihe nach. Das Thema erreichte 2009 magere 7 Prozent. Gleichwohl – und hierin mag eine erste Begründung für die aktuellen hohen Werte liegen – hatte es das inhaltlich eng verwandte Thema e-HR / B2E / ESS / MSS / Mitarbeiterportale / E-Recruiting mit 22 Prozent in das vordere Mittelfeld geschafft, wenn auch mit einer um sechs Prozent rückläufigen Prognose für 2010. Eigentlich hatten wir nach den Barometern von 2007 (Schwerpunktthema HR-IT) und 2009 zumindest einmal das Thema ERP-Implementierung bereits als für die meisten Unternehmen weitestgehend „erledigt“ betrachtet. Und die e-HR-Themen schon gedanklich in die Schublade „Mitmachen“ eingeordnet. Unter anderem deshalb haben wir die beiden HR-IT-Themen zu einem Item „IT-Unterstützung der HR-Prozesse (z. B. SAP, Oracle, Software

as a Service, ESS / MSS / Mitarbeiterportale, E-Recruiting)“ verschmolzen. In der 2010er Befragung votierten nun 32 Prozent der Befragten für diesen. Auf den ersten Blick war das eine echte Überraschung. Auch der zweite Blick (Korrelation mit Branchen, Unternehmensgrößen etc.) ergab noch kein erklärendes Muster. Nach Diskussionen und Verproben von Erklärungshypothesen im Kollegen- und Kundenkreis ergaben sich plausible Interpretationsangebote. Das erste ist eine reine „Stand alone“-Begründung. Will sagen, HR-IT hat zum einen aufgrund Softwareentscheidungen von führenden (DAX) Unternehmen und dem „En vogue“-Thema Software as a Service wieder (einmal) eine neue Aufmerksamkeitsplattform in den Personalbereichen von Schweizer, österreichischen und deutschen Unternehmen erhalten. Zudem stehen wohl in einigen Unternehmen heuer HR System Upgrades an. Der zweite Erklärungsstrang stützt sich auf ein „Support“-Argument. Kostensenkungen in den HR-Aktivitäten / Prozessoptimierung (Platz drei in 2011 mit 31 Prozent) lassen sich in der Regel nur durch Automatisierung in den personalwirtschaftlichen Transaktionen realisieren. Zudem wird die globale / internationale Standardisierung von HR-Prozessen (25 Prozent der Befragten) häufig mit einem „Technologie-Trigger“ angestoßen und über einen Steilpass auf die Systemseite nach vorne gespielt. Insofern könnte HR-IT quasi im Windschatten dieser Themen zusätzlich an Bedeutung gewonnen haben. Selbst wenn diese Interpretation falsch wäre, bestätigt das Ergebnis zumindest die These, dass HR-Manager zumindest temporär auch IT-Manager sein müssen.

Die Sache mit dem „x“

Die Erklärung für die vorderen Positionen von Kostensenkung in den HR-Aktivitäten, Prozessoptimierung und Standardisierung liegt mit dem Effizienzstreben in Krisenzeiten auf der Hand und kann mit weiteren Daten gestützt werden, die wir speziell für dieses HR-Barometer abgefragt hatten. Nur 15 Prozent der teilnehmenden Unternehmen waren überhaupt nicht von der Krise betroffen. Alle anderen waren zum Zeitpunkt der Befragung im Sommer 2010 immer noch betroffen (12 Prozent), begannen sich gerade von der Krise zu erholen (47 Prozent) oder hatten die Krise bereits hinter sich gelassen und sich davon erholt (26 Prozent) (ohne Abbildung). Erforderliche Anstrengungen und das Krisenmanagement haben Sie in Ihrem Unternehmen sicherlich ebenfalls beobachten können oder selbst gestaltet. Für hochfliegende HR-Themen und -Projekte war kaum Spielraum. Im Gegenteil. HR-Bereiche mussten richtigerweise ebenfalls ihren Beitrag leisten. So etwas geht nicht ohne schmerzhaftes Einschnitte auf der Ausgabenseite und nicht ohne Anpassung von Kapazitäten im Personalressort. Die Messung der Effizienz und Effektivität von HR-Aktivitäten im Rahmen eines HR-Benchmarking liefert die quantitativ relevante Basis für derlei „Übungen“ (10 Prozent). Mit 9 Prozent ist das Thema Reduzierung der Personalkosten im HR-Bereich vergleichsweise moderat ausgeprägt.

Schaut man auf die Personalfaktorkosten des gesamten Unternehmens, ergibt sich indes ein etwas anderes Bild. Jedes vierte Unternehmen hat die Reduktion der Personalkosten weit oben auf seiner Prioritätenliste. Der Abfall von 25 auf 10 Prozent in

der optimistischen Prognose für 2012 ist ein typisches Muster, welches wir bei diesem Thema im HR-Barometer immer wieder gesehen haben. Hier erscheint dem „Personaler an sich“ die Zukunft immer etwas rosiger, als sie dann tatsächlich als Gegenwart ist. Man kann für die in 2012 vorzunehmende Messung demzufolge fast schon mit Sicherheit davon ausgehen, dass wir ein Ergebnis von „10 Prozent plus x“ sehen werden. Das „x“ wird natürlich maßgeblich durch die alsdann vorherrschende konjunkturelle Situation beeinflusst sein. Wie diese 2012 sein wird? Tja, wenn wir das ganz genau wüssten, müssten wir wahrscheinlich, so gern wir dies tun, diese Zeilen gar nicht schreiben. Nun, es gilt die Entwicklungen einfach mit angemessener Aufmerksamkeit abzuwarten.

Alles für die Talente – mit granitharter Alleinstellung?

Personalarbeit ist immer mehr als nur das Senken und Drücken von Kosten. Dies zeigt sich in besonderem Maße mit Blick auf die Mehrwertthemen. Allen voran scheint Talent Management ein Eigenleben zu führen. Talent-Themen sind nämlich inzwischen fast schon völlig entkoppelt von Konjunkturzyklen präsent und prominent. Als frischer Prominenzbeleg können die Werte des 2011er-Barometers herangezogen werden. 2009 war noch Krise und Managen der Talente von seiner Spitzenreiterrolle bei den Top-HR-Themen immerhin auf Platz vier abgerutscht. Künftig sind die Talent-Themen dagegen dort, wo sie nach Meinung vieler Studien, Artikel, Bücher und Experten auch sein sollten: ganz oben auf der Prioritätenliste. Sehr viele der befragten HR-Entscheider sehen sie bereits

jetzt als die Topthemen im Unternehmen an. Talent Management haben wir heuer aufgrund des eigentlich nicht mehr greifbaren, weil diffus verwendeten Begriffs in Talent Attraction & Recruiting (29 Prozent der Befragten sehen dies als Topthema), Talent Development (22 Prozent) und Talent Retention (15 Prozent) differenziert. In der Prognose der knapp hundert befragten HR-Manager für 2012 steigen die Werte weiter an und die genannten Themen belegen dann schon drei der oberen fünf Plätze. Nimmt man das dem Talent Management vorgelagerte Thema Strategic Workforce Management mit in den Blick, wird die Prominenz noch deutlicher (vgl. Kern / Ries 2009). Zählte man Führungskräfteentwicklung (36 Prozent), Kompetenzmanagement (9 Prozent) und Demografiemanagement (14 Prozent) zumindest in Teilen ebenfalls dazu, wäre diese Prominenz sogar überdeutlich dominant. In der Sprache der Geologen und Bergsteiger sind

„Prominenz“ (Schartenhöhe beziehungsweise -tiefe) und „Dominanz“ (Abstand zum nächsten Gipfel mit mindestens gleicher Höhe) Ausdruck für die Alleinstellung eines Gipfels. Wie es scheint, hat Talent Management im HR-Management derzeit eine Alleinstellung mit granitharter Prominenz und Dominanz – und das für einen Zeitraum, der demnächst dann auch geologisch relevant sein könnte.

Abschließend ist mit Blick auf den Gebrauch des Talent-Management-Begriffs und auf die oft vorherrschende Taxonomie, in der alle Mitarbeiter als Talente gehandelt werden, festzustellen, dass der Talentbegriff häufig zu breit an- und eingesetzt wird. Talent Management ist ein Engpass-, kein Breitbandthema. Die letzte Krise hat diese oft vergessene Realität deutlich hervortreten lassen. In Zeiten knapper Ressourcen fokussieren Unternehmen die – wenn überhaupt noch

– verfügbaren HR- und Personalentwicklungsmittel auf die beiden Zielgruppen der Begehrten und Knappen. Dann tritt die Talent-Differenz deutlich hervor: Nicht alle Mitarbeiter im Unternehmen sind Talente – zumindest nicht für das Unternehmen, für das sie arbeiten. Und mit Blick auf Talent Development ist festzustellen: Was Unternehmen wollen, sind hochperformante Leistungsträger und Ergebnisbringer im Hier und Jetzt, ist der „True Performer“ oder bestenfalls noch der „Very Near Future Performer“ – und nicht Heerscharen von vielversprechenden, aber noch wenig leistungsstarken Mitarbeitern. Ein begriffliches Nachschärfen und eine klare Differenzierung würde dem praktischen Talent Management im Unternehmen und in der akademischen Diskussion sicher guttun.



Wichtige „Brot und Butter“-Themen

Für in vielen Unternehmen eingesetzte Mitarbeiterbewertungsportfolios liefert eine Potenzialeinschätzung Input für den Datenpunkt auf der vertikalen Skala. Um die Positionen der Mitarbeiter im Portfolio (zum Beispiel Top Performer, High Potential, Improvement Candidate) bestimmen zu können, braucht es zusätzlich den Wert in der Horizontalen. Diesen liefert in der Regel der Performance-Management-Prozess. Der HR-Kernprozess für Zielvereinbarung und Rückmeldung zur Zielerreichung, oft mit einem Entwicklungs- oder Kompetenzgespräch gekoppelt, ist für immerhin noch 16 Prozent der Befragten eines der fünf Topthemen. Ein ziemlich hoher Wert für eines der „Brot und Butter“-Themen im HR-Geschäft. Erklärbar wäre dies durch punktuelle, aber wie wir meinen extrapolierbare Erfahrung aus unserer Beraterpraxis. Den Performance-Management-„Backbone“-Prozess gibt es letztlich in allen größeren Unternehmen. Nichtsdestoweniger werden Jahr für Jahr fachliche Neuerungen (zum Beispiel neue Bewertungsdimensionen) oder IT-getriebene Neuerungen (zum Beispiel Self Service) diskutiert und eingeführt. Da diese Änderungen potenziell die gesamte Belegschaft betreffen, besonders visibel sind und die Arbeitnehmervertretung sich gerade bei diesem Prozess auf ihrem ureigensten Hoheitsgebiet angesprochen fühlt, sind Neuerungen häufig ressourcen- und abstimmungsintensiv. Hier will und darf man keinen Fehler machen; das Thema hat dann entsprechende Priorität.

Vergütung / Anreizsysteme betrachtet jeder fünfte Befragte als ein Topthema für sein Unternehmen. Dies entspricht ziemlich genau dem Wert aus dem HR-Barometer 2009. Das benachbarte Thema Benefits sieht dagegen nur jeder Zwanzigste in 2010 als bedeutend für sein Unternehmen an. Von einer grundlegenden Überarbeitung der Vergütungsstrukturen und -systeme kann also trotz medienwirksamer Diskussion der Management-Boni nicht gesprochen werden. Das wäre dann wohl ein ganzes Stück zu weit über die Ziellinie hinausgeschossen. Aus der kritischen, teilweise harschen öffentlichen Diskussion der Besoldungspraxis für einige Wenige beziehungsweise einen Branchenteilbereich Veränderungen für etablierte und prinzipiell sinnvolle Vergütungskonzepte per se abzuleiten wäre auch in der Tat nicht richtig.

Employer Branding – abgerutscht

Nur noch jeder Siebte der befragten HR-Manager sieht Employer Branding („EB“) in 2010 als ein wesentliches Thema. Damit hat es im Vergleich zu 2008 klar an Bedeutung verloren. Seinerzeit, als Newcomer mit Hypeindex versehen, landete „EB“ mit 46 Prozent auf Rang zwei. Die Prognose aus 2008 für 2010 war mit 37 Prozent ebenfalls sehr hoch. Die aktuelle Einschätzung drückt wahrscheinlich recht gut den Stellenwert des Themas aus. Employer Branding, die kommunikative Positionierung eines Unternehmens als attraktive Arbeitgebermarke, ist – zumindest in unserem Verständnis – ein wichtiges, aber dann doch ein eher spitzes Thema. In Zeiten, in denen Mitarbeitermangel gerade in Schlüsselpositionen ein Wachstumsrisiko darstellt, ist Employer Branding die notwendige und

legitime Werbung für das eigene Unternehmen. Employer Branding braucht für den Aufbau eines konsistenten, belastbaren Markenversprechens und die Imagebildung eine Realität im Unternehmen, die hierzu positiv korrespondiert. Ein Erleben (zum Beispiel der Unternehmenskultur, der tatsächlichen Entwicklungsmöglichkeiten, der gar nicht so „coolen“ Büros und Standorte), das schief oder sogar entgegengesetzt zum Versprochenen steht, führt unweigerlich zu ungewolltem „Loss of Credibility“, der sich in Zeiten von Twitter & Co. zudem noch besonders schnell Bahn brechen kann. Es lässt sich hieraus jedoch für Employer Branding nicht die konzeptionelle und praktische Gestaltungshoheit für die Kern-HR-Aufgaben und -Prozesse ableiten. Sicher, die beworbene Marke muss einigermaßen halten, was sie verspricht. Für HR-Bereiche sollten diese Versprechen an künftige und an aktuelle Mitarbeiter (auch diese lesen Stellenanzeigen und sind im Internet aktiv) Motivation und Verpflichtung sein, die entsprechenden Stellhebel für Arbeitgeberattraktivität (Mitarbeiterorientierung, Führungsverständnis und -praxis, Kultur, Entwicklungsmöglichkeiten etc.) nachhaltig positiv zu gestalten. Für die Ausarbeitung von Arbeitgeberversprechen in den teilweise doch sehr gleichartig anmutenden Kampagnen bedeutet dies, bei aller Werbeorientierung prinzipielle und unternehmensspezifische Realitäten nicht aus dem Blick zu verlieren. Double-bind-Situationen für Mitarbeiter sollten vermieden werden.

Change und Business Partnership ist weiterhin gefragt

Change Management hat den Platz ganz weit vorne behalten. Mit 29 Prozent liegt es aktuell auf Platz vier (2008: 45 Prozent und Platz drei). Culture Change ist diesmal aufgrund des wiedererwachten Interesses an kulturgestaltender HR-Arbeit ein eigenes Item. Dieses würde weitere elf Prozentpunkte zum Thema Veränderungsmanagement beitragen, wollte man die beiden Themen denn zusammenfassen. Change Management ist zwischenzeitlich eines der absoluten Topthemen vieler Personalbereiche und findet zunehmend im HR-Ressort eine organisatorische Ausprägung. Wir greifen das Thema in der Lesart Organisationsentwicklung weiter unten wieder auf. Der härtere Teil der eigentlich nur klinisch-theoretisch trennbaren Aufgabe Organisationsdesign und -entwicklung, also das Design der Organisationsstruktur, kommt mit immerhin 14 Prozent auf einen Mittelfeldplatz. Dazu ebenfalls im gesonderten Kapitel mehr.

Bei den HR-Funktionsthemen nimmt HR Business Partnering erneut einen vorderen Rang ein (24 Prozent). Das ist im Vergleich zu 2009 sogar ein Zuwachs um zwei Prozentpunkte. Der Analyse der Entwicklung zum HR Business Partner und deren Hintergründen widmen wir uns auch in den Kapiteln III und IV. Zudem wurde der HR Business Partner an anderer Stelle bereits ausführlich mit Rückgriff auf Ergebnisse von Capgemini Consulting-Studien bearbeitet (Cläßen / Kern 2010). Wie HR Business Partnership sind die Themen HR-Vision und -Strategie keine Modethemen, sondern Dauerbrenner beziehungsweise Anforderungen und Ansprüche, die

es immer wieder einzulösen und zu erarbeiten gilt. Für fast jedes fünfte Unternehmen ist die Beschäftigung mit der HR-Strategie ein Topthema. Für weitere 17 Prozent ist die Beschäftigung mit dem eigenen HR-Service-Delivery-Modell weit oben auf der Prioritätenliste. Nun, da sich wohl seit rund hundert Jahren Personalchefs Gedanken um die beste Aufstellung ihrer Organisation machen, dürfte dies auch in Zukunft eine Aufgabe bleiben. Mit Blick in die Praxis ist eine immer angeregtere Debatte um das Ulrich-Modell beziehungsweise die „Trias plus Technologie“ (Abbildung 9) auszumachen. Gerade die Service-Delivery- und Organisations-Modelle von flächig und international strukturierten Unternehmen mit Mitarbeiterzahlen unter der 10.000er-Marke deuten auf Möglichkeiten von intelligenteren Lösungen jenseits des klassischen Ulrich-Modells hin.

Unerwartetes im hinteren Drittel

Mit dem Thema Employee / Labor Relations bewegen wir uns bereits im unteren Drittel der Liste. Für 9 Prozent der Befragten ist dies ein Topthema. Mit Blick auf 2012 ist nur eine marginale Änderung zu konstatieren (7 Prozent). Nun, unwichtig ist dieses Thema deshalb nicht. Es ist eher davon auszugehen, dass in diesem Feld, welches sowohl durch rechtliche Regelungen wie durch unternehmenspolitische Linien strukturiert wird, in den meisten Unternehmen ein vergleichsweise hoher Professionalisierungsgrad erreicht ist. Dies gilt für beide Seiten.

Doppelt betroffen ist die HR-Funktion, wenn es zu Merger oder De-Merger, also zum Kauf oder Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen, kommt. Zum einen muss HR als Querschnittsfunktion und Business Partner den Fusions- beziehungsweise Carve-out-Prozess mit seinen harten Themen (wie zum Beispiel Mitarbeitertransfers) und weichen Themen (wie zum Beispiel Kommunikation) begleiten. Zum zweiten muss die eigene HR-Organisation angepasst werden. Beides sind Aufgaben auf Zeit, aber diese Zeit ist besonders intensiv. Für 8 Prozent der Befragten sind HR-Aktivitäten infolge von Merger & Akquisition ein Thema. Die Prognose für 2012 ist fast identisch (9 Prozent). 2008 waren es immerhin noch 17 Prozent und 7 Prozent für das Thema De-Merger-Aktivitäten. Letzteres scheint in der Wahrnehmung der Personaler in 2010 und 2012 gar kein Thema zu sein. Es gab kein einziges Mal die Nennung dieses Items (null Prozent). Wenn man sich hier nicht verschätzt – immerhin wird von den Experten für 2011 ein Ansteigen der Transaktionsrate erwartet.

Acht Prozent Aufmerksamkeit für Diversity

Diversity wurde in 2010 medial zumindest in Deutschland zu einem echten Topthema. Vor allem die Entscheidung der Deutschen Telekom, eine Quote für Frauen im Management einzuführen, und die daran anschließende Diskussion „Pro und Kontra Quote“ hat Aufmerksamkeit und Einmischungen, die über die Zunft der Personaler hinausgingen, bewirkt. Auch die Besetzungen von Vorstandspositionen in DAX-30-Unternehmen dürfte für ein unterstützendes Interesse am Thema gesorgt haben. Die (Warn-) Signale aus Brüssel zu möglichen künftigen Vorgaben für den Geschlechtersplit in Unternehmensgremien haben dann selbst den ein oder anderen hartgesottenen Diversity-Belächler im Unternehmen zum Nachdenken oder sogar Handeln gebracht. In Projekten und einer qualitativen Studie haben wir uns als Berater ebenfalls mit Diversity beschäftigt. Etwas, das wir vor einigen Jahren nicht gedacht hätten, zugegebenermaßen. Übrigens haben wir dabei gelernt, dass man ja heute eigentlich nicht mehr nur von Diversity, sondern von Diversity & Inclusion spricht. Vielleicht etwas biased durch die eigene intensive Beschäftigung, hätten wir durchaus noch höhere Werte für Diversity erwartet als „nur“ 8 Prozent (gleicher Wert für 2012). Für HR'ler gilt es bei diesem Thema die rechte Balance zwischen normativer und betriebswirtschaftlicher Begründung zu wahren. Nur über rechtliche Verpflichtungen und normativ zu argumentieren ist bei Diversity prinzipiell möglich und mit Blick auf so manches Diversitythema gar nicht anders denk- und machbar. Allein, beim Diffundieren des Außen (Gesellschaft) in das

Innen (Unternehmen) erleben einige Sachverhalte eine zumindest semantische Verformung, die bis hin zur inhaltlichen Umdeutung reicht. So wird die eigentlich rechtlich selbstverständliche Gleichstellung und Gleichbehandlung von Frauen und vor allem die geschlechtsneutrale Gleichverteilung von Karrierechancen zu einem „Business Case for Women“ (vgl. Desvaux u. a. 2008). Der Anschlussfähigkeit und damit Kommunizier- und Entscheidbarkeit im Innen tut dies keinen Abbruch. Im Gegenteil, es mag sogar für den notwendigen Vortrieb sorgen. Allein, auf einen „compelling Diversity Business Case“ zu wetten und diesen als Pro-Argument und Legitimation einzusetzen, wäre nicht nur riskant, sondern zugleich fachlich fraglich. Denn echten Profit (oder Loss) „hartverdrahtet“ und kausal auf ethnisch und / oder altersmäßig gemischte Teams oder einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen rückrechnen zu wollen ist mit Blick auf die Vielzahl von Variablen, die den Unternehmenserfolg letztlich beeinflussen, dann doch etwas kühn.

Man könnte vermuten, Globale / Internationale Mobilität sei aufgrund der zunehmenden Internationalisierung ein wichtiges Thema für die Personaler. Allerdings sind nur 7 Prozent der Befragten dieser Meinung. Mit Blick auf 2012 nimmt die Bedeutung sogar um einen Prozentpunkt ab. Trotzdem bedeutet dies immer noch eine leichte Steigerung gegenüber den Werten von 2008. In unserer Erfahrung haben die meisten Unternehmen dieses Thema trotz oder gerade wegen der gar nicht geringen ökonomischen Aufwände bereits gut im Griff. Dabei wird es gar nicht selten zu großen Teilen oder sogar komplett fremdvergeben. Damit sind wir bei einem unserer

Lieblingsthemen: Outsourcing. Da sind die Ergebnisse des HR-Barometers nun seit Jahren sehr eindeutig. Es scheint kein Topthema für HR-Bereiche zu sein und auch nicht zu werden. Gerade mal jeder siebzehnte Befragte sieht die Vergabe von HR-Services an Dritte als eine echte Priorität. Und in der Prognose für 2012 nur jeder drei- unddreißigste. Da immer wieder Zahlen im Markt umlaufen, die ein signifikant anderes Bild vermitteln, wollten wir es dieses Mal etwas genauer wissen und greifen das Thema im Kapitel zur HR-Organisation noch einmal vertieft auf (vgl. Kapitel VI). Das gilt auch für die beiden von befragten Personalern als in 2010 wenig relevant angesehenen Themen Smart Working (virtuelles Arbeiten, Telearbeit, Flexibilisierung der Arbeit) und Web-2.0-Technologien (beide 4 Prozent) (vgl. Exkurs in diesem Kapitel).

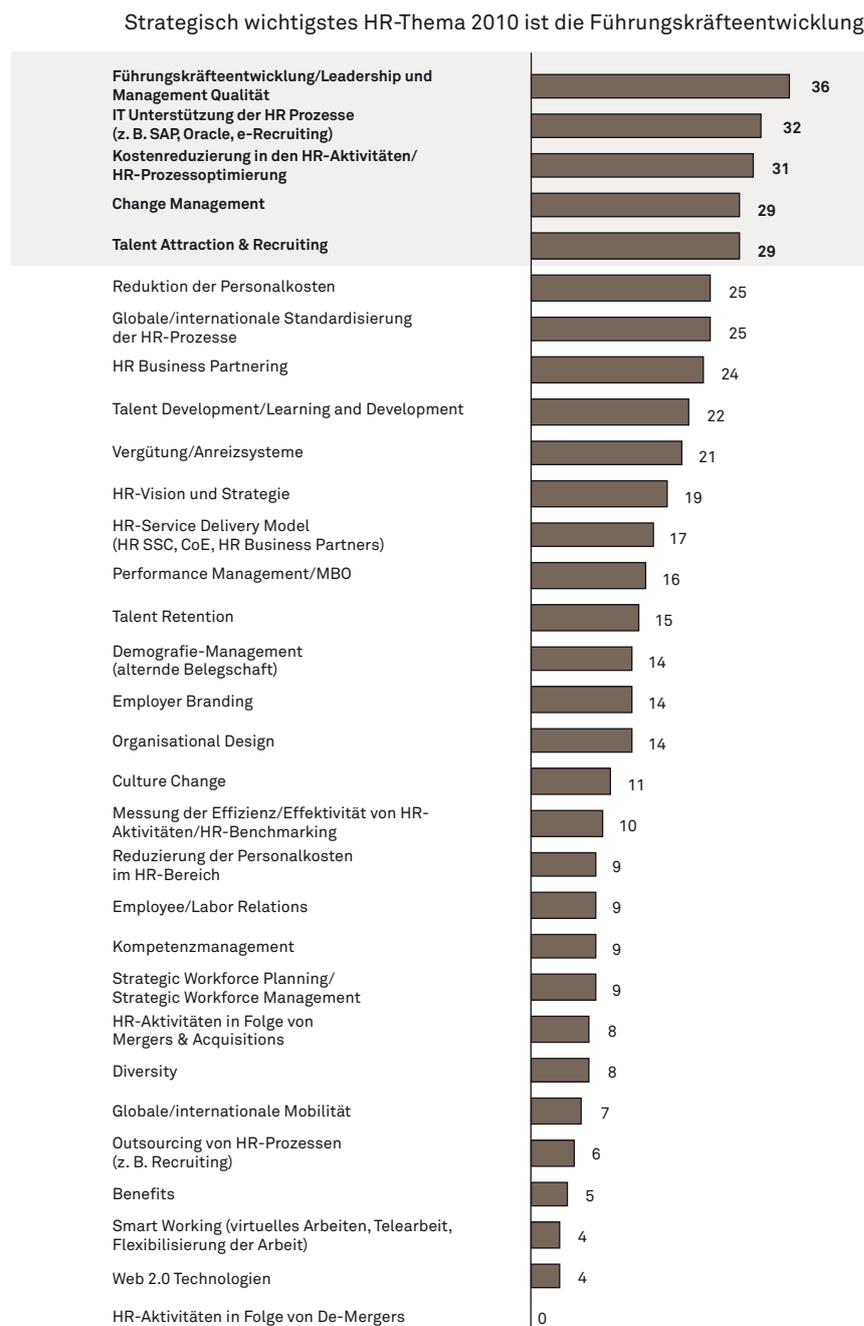
Die Aufstellung der Aufgabenfelder wurde von den Befragten als vollständig empfunden. Von der Kategorie „Sonstiges“ wurde lediglich sehr vereinzelt Gebrauch gemacht.

Auf- und Abwärtsbewegungen – Veränderungen bis 2012

Voran, voran – weil die Zukunft alles heilt?

„Personaler glauben hartnäckig an das Gute“, sagte uns zuletzt ein langgedienter Personalmanager. Diese Einschätzung der Grundhaltung von Personalern wäre durchaus mit den Ergebnissen der Prognose für die Topthemen 2012 zu stützen. Wie bei den Prognosen der vier früheren HR-Barometern sind die vorderen Plätze allesamt dem Bereich der schönen und angenehmen Aufgaben zuzuordnen (Abbildung 19). Freilich ist Demografie-Management nicht per se ein gutes, schönes oder angenehmes Thema. Doch die Themen, die für

Abb. 18: Strategische Wichtigkeit von HR-Themen für 2010¹



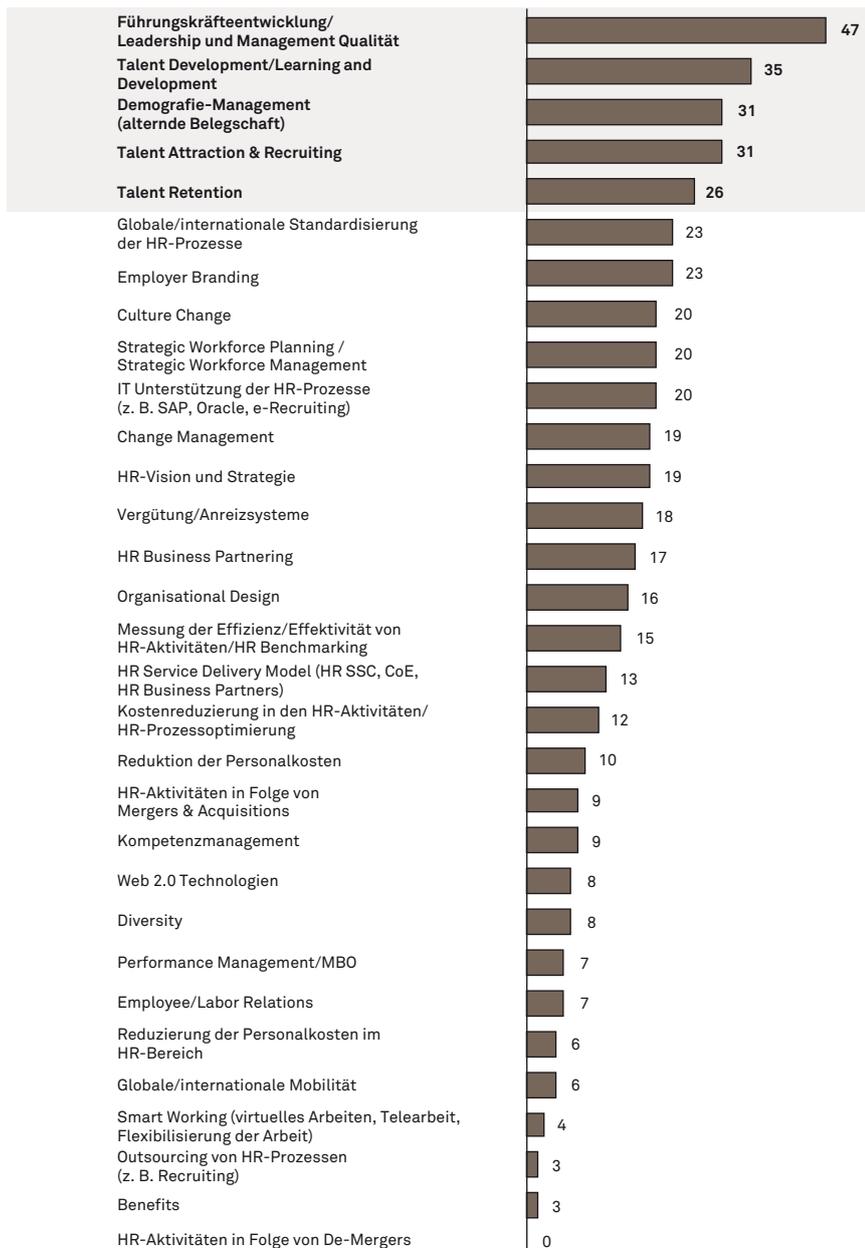
¹ Mehrfachnennungen (maximal fünf) möglich

Angaben in %

© 2011 Capgemini Consulting

Abb. 19: Prognostizierte Strategische Wichtigkeit von HR-Themen für 2012¹

Für 2012 sehen die Personaler neben Leadership die Talentthemen als die besonders wichtige Aufgaben



¹ Mehrfachnennungen (maximal fünf) möglich

Angaben in %

© 2011 Capgemini Consulting

gewöhnlich im Schlepptau dieses Metathemas gezogen werden, sind es dann wieder doch. Allein der Talent-Hattrick unter den Top fünf spricht doch Bände, oder? Talent Development / Learning & Development (35 Prozent), Talent Attraction & Recruiting (31 Prozent) und Talent Retention (26 Prozent) ergeben in Summe der Prognosewerte für 2012 fast 100 Prozent. Man kann eigentlich davon ausgehen, dass jeder der Befragten mindestens ein Talent-Thema unter seinen Top-fünf-Themen hat. Nummer eins bleibt die Führungskräfteentwicklung / Leadership- und Management-Qualität. Dieses Thema gewinnt gegenüber 2010 sogar noch elf Prozentpunkte an Bedeutung. Mehr Bedeutungszuwachs erreicht nur Demografie-Management mit plus 17 Prozent und nun 31 Prozent auf Rang drei und Talent Development (plus 13 Prozent).

Dem Employer Branding, welches dem Dunstkreis der eher „netten“ HR-Themen zugerechnet werden kann, wird ebenfalls zunehmende Wichtigkeit vorausgesagt. Plus 9 Prozent ergeben immerhin 23 Prozent für 2012 und eine Platzierung im oberen Drittel. Ebenso viele Teilnehmer votierten für die Globale / Internationale Standardisierung der HR-Prozesse als strategisch wichtige Aufgabe in 2012.

Jeder fünfte Personaler sieht Strategic Workforce Management als wesentliches Thema für 2012 (Zuwachs um 11 Prozent auf 20 Prozent). Unternehmen beginnen zunehmend Strategic Workforce Management zu etablieren. Besonders die technologiegetriebenen Branchen der Hightech-, Kommunikations- und IT-Industrie sind in den letzten Jahren diesen Weg vorgegangen. Als Metakonzert ist Strategic Workforce Management zugleich

Grundlage und Legitimation für Talent Management. Die Notwendigkeit eines solchen Metakonzeptes für Workforce Management im Unternehmen ist eigentlich unbestritten (vgl. Kern / Ries 2009).

Veränderungen und kultureller Wandel nach der Krise

Die Bedeutung und Notwendigkeit von Veränderungsmanagement im Unternehmen kann als ausgemacht gelten. Die Ergebnisse der Capgemini Consulting-Studien zu diesem Thema belegen dies seit geraumer Zeit (vgl. Claßen 2008, Claßen / von Kyaw 2010). Inwieweit sich alle HR-Bereiche und -Akteure dieser Erfordernis stellen und diese in einem professionellen Change Management als zeitlich begrenzte Aktivität (Projekt) oder eher durch professionellen Service dauerhaft produktiv setzen (Change Inhouse Consulting im HR-Bereich), ist noch nicht ausgemacht. In unserer Wahrnehmung streut die Meinung zu

diesem Thema ebenso wie seine organisatorische Ausprägung zwischen den Unternehmen (Aufgabe für HR Business Partner versus Aufgabe für Spezialisten). Wir meinen jedoch, branchenübergreifend und fast schon unabhängig von Unternehmensgrößen die Etablierung beziehungsweise den Ausbau von Teams für Change Management oder Organisationsentwicklung wahrzunehmen. Die Dauerbedeutung von Change lässt sich mit Blick auf die Daten im HR-Barometer belegen: Cultural Change hat einen Bedeutungszuwachs für 2012 von 9 Prozent. Jedes fünfte der teilnehmenden Unternehmen sieht hierin eine ganz wesentliche Aufgabe für den HR-Bereich. Nach einer Krisenzeit, die in den meisten Unternehmen kaum Raum für kulturgestaltende Arbeit im engeren Sinne gelassen hat, dürfte es in vielen Unternehmen einig aufzuarbeiten geben.

Für Change Management gibt es vielerlei Anlässe: Mergers

& Acquisitions / Demerger, eine veränderte Strategie, Wachstumsinitiativen, Kostensenkungsprogramme oder Reorganisation / Restrukturierung. In 2010 waren die beiden letztgenannten die dominierenden Anlässe für Veränderungsmanagement (57 beziehungsweise 47 Prozent) (vgl. Claßen / von Kyaw 2010, S. 14). Im Längsschnitt zeigt sich wenig Variation in den Anlässen für Change Management (Abbildung 20). Knapp jeder fünfte Teilnehmer sieht für 2012 wieder – unabhängig vom Anlass – den Bedarf für Change Management in seinem Unternehmen. Addiert man jeweils die 2010er- und 2012er-Werte der beiden Themen kultureller Wandel und Change Management, erhält man als Ergebnis fast exakt die gleiche Summe. 40 Prozent in 2010 und 39 Prozent für 2012. Es findet demnach nur eine Verschiebung innerhalb der Change-Anlässe statt. Die große Bedeutung als solches und damit für die HR-Bereiche bleibt ungebrochen. Die

Abb. 20: Anlässe für Change Management – im Zeitvergleich



Quelle: Capgemini Change Management Studie 2010

© 2011 Capgemini Consulting

Frage ist heute auch weniger das „Das“, sondern mehr das „Wie“. In Zeiten, in denen Unternehmen Veränderungs­müdigkeit erleben, die Zustimmung selbst der zweiten Ebene zu der geplanten Veränderung schwindet (vgl. Claßen / von Kyaw 2010, Claßen / Kern 2010, Kern 2010) und Wissenschaftler bereits eine CAOC-Skala (CAOC = Cynicism About Organizational Change) erfunden haben, wird es zunehmend schwer für HR-Bereiche (und für Berater), hier glaubwürdig als Promotoren und Befähiger für Wandel zu reüssieren.

Absteiger- oder „Muss einfach gemacht werden“-Themen?

Zum Bundesligaeffekt: Wenn Themen im Übergang von 2010 zu 2012 zu Aufsteigern werden, müssen zwangsläufig andere absteigen. Das heißt freilich nicht, dass diese links liegengelassen werden können. Auch in der zweiten und natürlich noch in der dritten Liga wird professionell und ansehnlich Fußball gespielt. Nur eben mit anderem, in der Regel reduziertem, Medieninteresse, geringeren Zuschauerzahlen und vermindertem Kaptaleinsatz. Für HR bedeutet dies: Nur weil die Bedeutung abnimmt, müssen die Themen nicht gemacht werden. Waren es vor allem die attraktiven Themen, die in den kommenden beiden Jahren die Agenda bestimmen sollen, so sind quasi im Umkehrschluss die eher unangenehm assoziierten Themen mit weniger Bedeutung für 2012 aufgeladen. Kostenreduzierung im eigenen Bereich, selten das Lieblingsthema einer Funktion, „verliert“ entsprechend erdrutschartige 19 Prozent und ist mit 12 Prozent nur noch im Mittelfeld anzutreffen. Dazu passt der Rückgang um 9 Prozent bei

dem Thema Reduzierung der Personalkosten im HR-Bereich (auf nur noch 6 Prozent und einen der hintersten Plätze). Dissonant hierzu tönen hingegen die Antworten auf die Fragen nach Entwicklung der HR-Budgets und Mitarbeiter (Abbildung 16 und 17). Von richtig üppigen Budgets geht wohl niemand aus; nur etwas mehr als jeder Sechste geht von steigenden Budgets aus und weniger als jeder Zehnte glaubt an steigende Mitarbeiterzahlen im eigenen Bereich. Mit diesen Antworten dürften die beiden „Realitätsrückholfedern“ sichtbar und auch schon gespannt sein. Sie bringen wohl so einige hochfliegende Vorstellungen und manchen ambitionierten Plan wieder zurück auf den harten Boden aus knappen Budgets und Headcount Freeze für Supportfunktionen.

Das Thema IT-Unterstützung der HR-Prozesse, in 2010 auf Platz zwei gestürzt, nimmt deutliche 12 Prozent an prognostizierter Bedeutung ab. Immerhin sieht noch jeder Fünfte der Befragten darin ein Topthema. HR-IT ist eines der typischen „Muss immer gemacht werden“-Themen. Damit meinen wir jedoch nicht großformatige ERP-Implementierungen, sondern inkrementelles Anpassen von Systemlandschaft und Applikationen, fachliche, prozessuale, legale und technologisch getriebene Upgrades, die mitgegangen werden müssen. Für die beiden Letztgenannten gibt es übrigens fast nie einen positiven Business Case, auch wenn Berater noch so oft um entsprechende Analysen und Studien gebeten werden. Man muss es halt wirklich einfach (mit)machen – und man muss durchaus noch besser werden, wie wir im Kapitel VI (HR-Organisation) mit Blick auf die HR-Systeme noch einmal zeigen werden.

Eine Aussicht auf die ausschließliche Beschäftigung mit den „netten“ Themen ist bislang immer ernüchtert worden. Effizienz- und Optimierungsthemen kann man nämlich auch getrost in die Kategorie „Muss immer gemacht werden“ einsortieren. Und auch die „netten“ Themen, gerade die mit signifikantem Investitionsbedarf, brauchen in den allermeisten Firmen ein budgetäres Plazet. Dieses ohne eine Kosten-Nutzen-Betrachtung zu erwirken ist schwerlich denkbar. Und wenn schon nicht jede Personalermaßnahme direkten „Bottom line“-Effekt zeigt, möchte man doch wissen, warum man Gelder bitteschön nun genau für diese Maßnahme lockermachen soll – und eben auch, wie viel.

Eine „Kollektiventtäuschung der Erwartungen“ lässt sich – nun zum vierten Mal – wieder am Abgleich der Prognosen für 2010 aus 2008 mit der Einschätzung für 2010 aus 2010 zeigen. Wie sehr es Sie oder einzelne unserer Teilnehmer dann getroffen oder gar gebeutelt hat, vermögen wir freilich nicht zu beurteilen. Im Aggregat ist das Muster der Verfehlung zuungunsten der netten Themen erneut deutlich zu erkennen. Was wäre wohl, wenn man das Prognosespiel um die zukünftigen Themen einmal mit Wetteinsätzen eröffnen würde? Wären die Prognosen in dem Moment etwas vorsichtiger, in dem es um das eigene, echte Geld ginge? Wetten auf den Projekterfolg ist übrigens in einigen Unternehmen eine Methode, um die Zustimmung zur jeweiligen Projektzielsetzung und das „Commitment“ zu messen.

Exkurs: Die Themen der anderen

Waren Sie in 2010 auf einem der HR-Kongresse? Vielleicht auf der Veranstaltung des Bundesverbandes der Personalmanager? Oder auf dem ebenfalls in Berlin tagenden 1. HR-Forum oder dem CHRO Dialog? Vielleicht auch in Bern beim HR Swiss Congress oder wieder einmal in Wiesbaden bei der DGFP?

Wahrscheinlich haben zwei, vielleicht sogar nur die eine „richtige“ Veranstaltung gereicht, um sich inhaltlich auf die Höhe der Zeit zu bringen. Hier nochmal zur Erinnerung eine ziemlich willkürliche Auflistung von Vorträgen, Reden und Podiumsdiskussionen:

- Employer Branding – Kompetente Belegschaften sichern
- Generation Change – Wettbewerbsvorteil durch Veränderungsfähigkeit
- Change Management als Treiber des Kulturwandels
- Dynamik und Veränderung als Chance – Herausforderung Personalmanagement
- HR-Business-Partner – Personalmanagement mit neuem Profil
- Deutschlands Personalmanager: Vermessung eines Berufsstands
- HR Excellence in einer internationalen und dezentralen Organisation
- Einführung eines HR Shared Service Centers
- Was macht Talent Management erfolgreich?
- Personalentwicklung – Auf die Talente kommt es an, und nun?
- Talentmanagement – Die Guten gewinnen und zu Besten machen
- Mitarbeiterbindung – Motivation und Loyalität auch in schwierigen Zeiten hochhalten
- Trennungskultur – Personalabbau in schwierigen Zeiten

- Der demografische Wandel – Herausforderungen für das HR-Management
- Diversity Management – Vielfalt gewinnbringend nutzen
- (Höchste) Zeit für kompetente Führung!
- Vernetzte Arbeitswelten – wie das Web 2.0 und Digital Natives die Unternehmen verändern
- ...

Diese Themen spiegeln, wie die Ergebnisse des HR-Barometers, die drei relevanten Aktivitätsdimensionen HR-Funktion, People und Business-Organisation mit ihren jeweiligen Themen wider. Dies mag man als einen weiteren Beleg für unsere These sehen, dass diese Dimensionen auch inhaltlich seit geraumer Zeit stabil sind, fast überall in HR-Bereichen präsent sind und damit wohl die Leitplanken für die Zukunft bleiben werden.

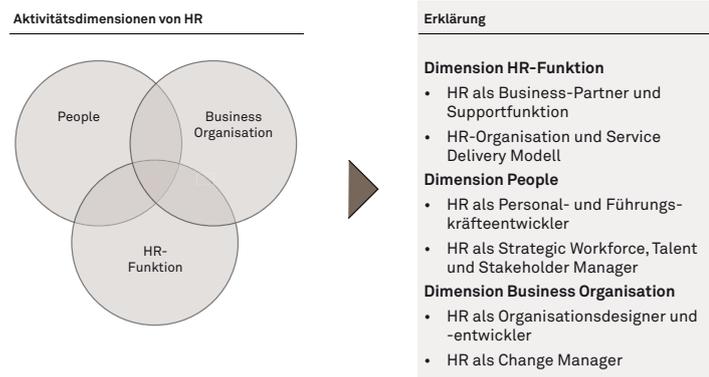


Entwicklungen in der letzten Dekade

Im letzten HR-Barometer haben wir die inhaltliche HR-Arbeit, den zwölf Themen beinhaltenden HR-Kanon, anhand der In- und Output-Dimension aufgespannt (vgl. Claßen / Kern 2009, S. 40). Auch Berater und ihre Sicht auf die Dinge entwickeln sich weiter: durch Diskussion mit Kunden und Kollegen, über die praktische Erfahrung in Projekten, Lektüre und – wenn dann dafür auch noch Zeit bleibt – durch Reflexion des Diskutierten und Gelesenen. Deshalb bieten wir Ihnen in dieser Ausgabe des HR-Barometers eine weitere Strukturierungsmöglichkeit für die HR-Arbeit an.

Man kann die Aufgaben der Personalfunktion in drei inhaltliche Dimensionen einsortieren (Abbildung 21): Zum einen geht es darum, das eigene Haus gut bestellt zu haben – „keep own house in order“, wie dies im angloamerikanisch geprägten Management-Duktus heißt. Dazu gehören Themen wie die Entwicklung einer HR-Strategie, HR als Business Partner und der damit grundlegende Wertschöpfungsanspruch, die Kostenreduktion und Prozessoptimierung im HR-Bereich ebenso wie die Themen HR-Organisation und Service Delivery Model. Eine zweite Dimension ist die People-Dimension. HR ist hier als Führungskräfteentwickler, Strategic-Workforce- und Talent-Manager ebenso wie als Manager – und ja, stellenweise auch Anwalt – für den Stakeholder Mitarbeiter gefordert. Eine dritte Dimension ist die der Business Organisation. Moderne Personaler sehen sich nicht nur als People Manager, sondern mischen auch bei den Organisationsthemen kräftig mit. Die „harte Seite“ ist das Thema Organisationsdesign,

Abb. 21: HR ist typischerweise in drei inhaltlichen Dimensionen aktiv



© 2011 Capgemini Consulting

die tendenziell „weichere Seite“ dieser Aufgabe ist die Entwicklung der Organisation und das Change Management (vgl. Claßen 2008).

Drei Aktivitätsdimensionen

Sieht man sich die Ergebnisse für ausgewählte Themen in diesen Dimensionen im Längsschnitt einmal an, lassen sich drei Analyseergebnisse konstatieren. Zwei Dinge allerdings „stören“ den Vergleich der Daten und müssen hier als Vorbeziehung erwähnt werden: Zum einen ist die Liste der HR-Topthemen über die Zeit aus guten Gründen (siehe oben) einfach länger geworden. Das bedeutet, dass die Werte je Thema zwar nicht methodisch zwingend, aber praktisch dann doch über die Zeit tendenziell niedriger werden. Weiterhin haben wir durch inhaltlich bedingte Entscheidungen keine durchgängige Konsistenz in allen Themen. Freilich hätten wir nun durch allerlei methodische Kniffe, Annahmen und Überleitungen versuchen können, eine „Ex-post-Konsistenz“ zu produzieren. Aber das würde wirklich keinen allzu großen

Mehrwert für die hier angestrebten Überlegungen und die damit intendierten Hinweise mit sich bringen. Uns geht es ja vor allem um „das große Ganze“, weniger um detailverliebte Akribie auf der zweiten Nachkommastelle. Das ist dann doch mehr ein Feld für den Wissenschaftler denn für Praktiker und Berater. Doch wir wollen Sie, liebe Leser, nicht mit langen Vorreden aufhalten. Auf zu den Ergebnissen aus zehn Jahren HR-Barometer.

Erstens: Die Themen in der People-Dimension dominierten ganz klar in der vergangenen Dekade die Agenda der HR-Bereiche. Sie zeigen Werte jenseits der 50-Prozent-Marke wie zum Beispiel 2002 (66 Prozent), 2005 (70 Prozent) und 2007 (51 Prozent) für das damals noch gekoppelte Thema Führungskräfteentwicklung / Personalentwicklung. In 2009 schafft es das Thema Führungskräfteentwicklung / Führungs- und Managementqualität mit 66 Prozent „aus eigener Kraft“ über die magische 50er-Marke. Addiert man die Werte für Themen rund um Gewinnung von Mitarbeitern (Talent Attraction,

Recruiting, War for Talent) und Weiterentwicklung (Personalentwicklung, Talent Development & Learning) mit hinzu, wird die Vorherrschaft der People-Themen auf der Prioritätenliste noch deutlicher. So war schon in 2002 immerhin für 24 Prozent der Personaler Talent / Recruiting ein Topthema. Nach kurzen „Dips“ in 2005 (14 Prozent) und 2009 (18 Prozent) stiegen die Werte jeweils wieder deutlich an (2007: 23 Prozent, 2011: 29 Prozent, Prognose 2012: 31 Prozent). Vergleichbares lässt sich für Personalentwicklung / Talent Development & Learning sagen (2009: 32 Prozent, 2011: 22 Prozent, Prognose 2012: 35 Prozent).

Zweitens: Zwei Themen sind eigentlich gesetzte Aufgaben für HR, wenn es um die Business-Organisation geht: Reduktion der Personalkosten und Veränderungsmanagement. Beide Aufgaben sind vom Business allein kaum zu bewältigen. Hier sind Expertise und Kompetenz der HR-Manager und Change-Experten gefragt. Dies drückt sich auch in den Daten der letzten zehn Jahre aus. In einer – methodisch nicht zulässigen – Durchschnittswertbildung über die Werte aus 2002–2011 erhalten beide Themen im Schnitt jeweils knapp 35 Prozent „Topthemen-Punkte“. (Reduktion der Personalkosten 2002: 54 Prozent, 2005: 45 Prozent, 2007: 19 Prozent, 2009: 11 Prozent, 2011: 25, Prognose 2012: 10 Prozent. Change Management 2002: 40 Prozent, 2005: 30 Prozent, 2007: 19 Prozent, 2009: 45 Prozent, 2011: 40 Prozent (Change Management und Culture Change), Prognose 2012: 39 Prozent Change Management und Culture Change). Freilich gibt es konjunkturbedingte Spitzen- und tiefere Werte. Bei aller Abhängigkeit von Konjunkturzyklen lässt sich aber sagen, dass

beide Themen Dauerbrenner sind und deutlich wichtiger eingeschätzt werden als andere Themen, die ebenfalls nahe an der Business-Organisation ebenfalls dran sind (wie zum Beispiel Personalplanung). Und natürlich ist man gut beraten, die beiden anspruchsvollen Themen weiterhin gut zu machen.

Drittens: „Good Housekeeping“. Wer einen Haushalt führt, weiß, dies ist Arbeit. Manchmal richtig viel Arbeit. Die möchte man (das Business) eigentlich gar nicht sehen; bestenfalls noch das Ergebnis. In der Praxis klingt das dann von Business-Seite in der ganz harschen Variante so: „Bringt ihr erst mal euren eigenen Laden in Ordnung, dann sprechen wir weiter“; oder, etwas weniger rüde: „Ist uns eigentlich nicht so wichtig, wie ihr euch im HR organisiert, Hauptsache, die Ergebnisse und Zahlen stimmen.“ In HR-Strategiepapieren taucht die Haushaltsaufgabe ebenfalls auf. Zitat: „Fix the Basics“ und „Create and provide efficient and effective Service Delivery platform“. Dass dieses seit 2002 unvermindert Thema ist und bleibt, zeigen die Werte für das Thema HR-Organisation oder HR-Service-Delivery-Modell: In 2002 wurde das Item HR-Strategie / -Organisation mit hohen 35 Prozentpunkten bewertet, in den Folgejahren dann als HR-Organisation beziehungsweise HR-Service-Delivery-Modell abgegriffen (2005: 30 Prozent, 2007: 28 Prozent, 2009: 16 Prozent, 2011: 17 Prozent und Prognose 2012: 13 Prozent). Hier ließe sich trotz der methodischen Einschränkungen durchaus ein Bedeutungsrückgang konstatieren. Nun, viele HR-Transformationen, also der großformatige Umbau der Aufbau- und Ablauforganisation nebst den entsprechenden Veränderungen in Personalbestand,

Kompetenzen und in den HR-Systemen, sind in vielen Unternehmen bereits in einer vergleichsweise reifen Phase. Dies war zu Beginn der 2000er noch nicht so. Dennoch: Im Sinne eines „immer besser“ oder „von gut zu richtig gut“ wird die Arbeit an der HR-Organisation nicht ausgehen. Und sei es auch nur, weil diese Arbeit durch den neuen Personalvorstand ausgelöst wird, der mit ganz eigenen und anderen Vorstellungen auf den bestehenden „organisational set up“ und die hierin agierenden Akteure blickt.

Weitaus häufiger ist ja die Änderung der HR-Organisation durch die Veränderung im Business notwendig. Und wie „reorganisationsfreudig“ die Unternehmen sind (sie sind es!), nehmen wir im Kapitel VIII genauer unter die Lupe.

Etwas anders, darauf sind wir in Kapitel III bereits eingegangen, sieht es mit dem Thema HR Business Partner aus. HR-Barometer für HR-Barometer ist man zuversichtlich, diesen Anspruch nun demnächst einzulösen, um dann – und das zeigen die Werte seit 2002 – doch noch nicht ganz dort zu sein, wo man sein möchte. Das Thema HR als Business Partner hat seit 2002 hohe Bedeutung (2002: 29 Prozent, 2005: 29 Prozent, 2007: 30 Prozent, 2009: 22 Prozent, 2011: 24 Prozent, Prognose 2012: 17 Prozent; vgl. auch Kapitel III).

Fazit und Anregung eins – Mehr Soziologie?

Sicherlich ist mit Blick in die drei Aktivitätsdimensionen und die Werte ein durchaus repräsentatives Bild der HR-Arbeit der letzten Dekade in großen Schweizer, deutschen und österreichischen Unternehmen skizziert. Die Arbeit mit und an der eigenen Organisation wird auch in Zukunft für das Führungspersonal der HR-Ressorts ein wesentliches Thema bleiben, das Einlösen des HR Business Partner-Anspruchs im eigenen Unternehmen sowieso. Darin sind sich auch führende Personalierer einig (vgl. Claßen / Kern 2010). Mit diesem HR-Barometer und seinem Schwerpunktthema möchten wir dazu anregen, den Blick etwas stärker in Richtung der Business-Organisation zu lenken. Mit einem plakativen „Analogie-Slogan“ könnte man sagen: Weniger (Individual-) Psychologie, mehr (Organisations-) Soziologie. Was aus soziologischer Perspektive an psychologischen Erklärungen und Lösungsvorschlägen zu bedenken gegeben wird, ist häufig, dass bei diesen „individualistischen“ Lösungsansätzen die Umweltbedingungen, das Soziale und deren limitierender oder ermöglichender Einfluss auf das Scheitern beziehungsweise Gelingen von individuellen Lösungsstrategien oft außen vor bleibt.

So manches Thema, das in Organisationen als Problem formuliert und für das ein Lösungsmandat an HR vergeben wird, erfährt von HR-Bereichen recht gerne eine „Individualisierung“. Der Lösungsmechanismus ist insofern dann ein psychologischer, weil er überwiegend „therapeutischer“ Natur ist (Training, Coaching, Diagnostik, Assessment / Development Center etc.). Wir meinen – bei aller ernst

gemeinten Wertschätzung und Anerkennung dieser Maßnahmen –, das ist stellenweise etwas zu wenig. Ein konkretes Beispiel: Der HR-Bereich einer Vertriebsorganisation will aus naheliegenden Gründen (Umsatzeinbußen) die Mitarbeiterfluktuation, die im zweistelligen Bereich liegt, vermindern. Aus vielen Studien ist bekannt, dass ein wesentlicher Faktor der Mitarbeiterbindung die Beziehung zur direkten Führungskraft und der jeweilige Führungsstil ist. Ein typisches Lösungsmuster wäre nun die Sensibilisierung der Führungskräfte für die Ursachen von mitarbeiterinduzierten Kündigungen. Man würde seitens der Personalentwicklung einen Methoden-Mix aus Führungstrainings, individuellem Coaching und Erfahrungsaustausch als Lösung implementieren. Was dabei nicht in den Blick kommt, sind Faktoren wie Organisationsstruktur, die Führungsspanne und die sich daraus ableitende durchschnittlich zur Verfügung stehende Zeit für die „Führung pro Mitarbeiter“. Ebenfalls nicht in den Blick käme das organisationale Ziel- und Steuerungssystem. Wenn ein Personalabgang automatisch das individuelle Vertriebsziel des „betroffenen“ Vertriebsleiters minimiert und Kosten für Neubeschaffung im HR-Bereich auflaufen, ist der Anreiz, die Retentionrate zu erhöhen, gleich null. Will man als HR-Bereich hier nun wirklich die Fluktuation reduzieren, muss auch an den organisationalen Themen (zum Beispiel Überprüfung / Anpassung von Führungsspannen, KPI- und Budgetierungslogiken) gearbeitet werden. Ein „Shy away“ bei solchen Themen und ein Rückzug auf „unveränderbare Rahmenbedingungen“ wären nicht nur falsch, sondern kontraproduktiv. Jede Investition für Personalentwicklung in dem geschilderten Setting würde



wirkungslos verpuffen, an anderer Stelle vielleicht schmerzlich fehlen und der wahrscheinliche Misserfolg der Maßnahmen würde unschön auf HR zurückfallen.

Für die Konvergenz von Personal- und Organisationsentwicklung – theoretisch eigentlich ein vergleichsweise alter Hut (vgl. u. a. Ruana / Gibson 2004) – ist in der Praxis noch Nachholbedarf. In der Kopplung mit Organisationsdesign sollten selbstbewusste und moderne Personalbereiche ein Feld finden, auf dem es einiges für das Unternehmen und für HR zu tun und zu gewinnen gibt.

Fazit und Anregung zwei – Was tun mit falschen Prognosen?

Der Mehrwert der Prognosen von HR-Studien – da wiederholen wir uns Jahr für Jahr – ist weniger ein heuristischer denn ein gestaltender. Unabhängig vom methodischen Ansatz bleibt bei der Beschäftigung

mit der Zukunft die grundsätzliche Unvorhersehbarkeit bestehen. Verschärft wird dies durch das Eintreten von „Wildcards“ (unvorhersehbare Ereignisse mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit, aber immensen Auswirkungen). Der Sinn von HR-Prognostik ist es, trotz dieser Schwierigkeiten eine plausible (nicht etwa eine hundertprozentig richtige) Prognose zur künftigen Entwicklung anzubieten. Wer mag, darf sich damit trösten, dass jede Prognose eine Wette auf ein Morgen ist, das durch die Prognose bereits beeinflusst wird. Dies bedeutet: Wer sich mit der Zukunft in Form von Vorhersagen beschäftigt und handelnd Zukunft gestaltet, erhöht seine Chancen, richtigzuliegen.

„Let me entertain you“

Der Nutzen der HR-Prognostik ist auch ein unterhaltender – im positiven, doppelten Sinne. Die mehrwertigen, von vielen aus Theorie und

Praxis als die „wichtigen“ bezeichneten HR-Themen, über die man sich in und über die Szene hinaus unterhält, werden in der Diskussion gehalten, beeinflussen die Agenden der Personaler, sozialisieren Erwartungen im Business und erhalten so also zumindest Aufmerksamkeit. Da Aufmerksamkeit heute ein knappes Gut ist, ist dies nicht wenig (vgl. Franck 1998, Nolte 2005). Und wenn Aufmerksamkeit eine Bedingung für erfolgreiche Kommunikation ist, wird über Trenddiskussionen eine präkonfigurierte, weil allgemein akzeptierte, sprachlich weitestgehend geklärte Plattform geschaffen, von der aus sehr schnell unternehmensspezifisch weiterdiskutiert werden kann. Dieses Diskutieren hat neben der rein inhaltlichen Schärfung von Themen über Argumentation und Austausch eine wichtige hygienische und legitimierende Funktion im Unternehmen. Die Zeit des „Per-Orderde-Mufti-Entscheidens“ dürfte in den meisten Unternehmen vorbei sein.

Achten Sie vielleicht bei Gelegenheit einmal darauf, wie oft die Kommunikation von Entscheidungen mit Sätzen wie „Nach ausführlicher und intensiver Diskussion haben wir entschieden ...“ eingeleitet werden, ein Entscheid wieder revidiert oder ein Entscheidungsvorschlag abgeschmettert wird mit Formulierungen wie: „... sollten wir diesen guten und wertvollen Vorschlag jedoch noch einmal diskutieren.“ Heute muss in jedem Unternehmen Diskussion gemacht werden, bevor entschieden und gehandelt wird. Dabei ist freilich das Habermas'sche Ideal eines herrschaftsfreien Diskurses weder erreicht noch die angestrebte Zielstellung. Der schöne Vorteil der Hierarchie ist, dass es einen oder eine gibt, die entscheiden kann und muss. Dadurch wird nicht nur die „Diktatur des Sitzfleisches“ in unendlichen Diskussionen verhindert, sondern Effizienz, Zuverlässigkeit und Zurechenbarkeit hergestellt. Wer sich in skandinavisch geprägten Unternehmen bewegt, bekommt einen recht guten Eindruck, wie dieses Spiel aus Diskussion und Hierarchie funktioniert und wohin im eher hierarchisch geprägten deutschen oder französischen Sprachraum die Reise gehen könnte. Der „unterhaltende“ Wert der HR-Prognostik ist also im Kern die Beschleunigung von Diskussions- und Entscheidungsprozessen, die zur Definition und Umsetzung von unternehmensspezifischen (HR-)Lösungen notwendig sind. Und zu beobachten, wie Personaler die Zukunft der Profession einschätzen, ist ja auch obendrein schon an sich spannend und unterhaltend.

Wir meinen, das Portfolio an HR-Themen steht mit wenigen Ausnahmen seit geraumer Zeit vergleichsweise fest. Hierzu liefern weder unser HR-Barometer noch die in 2010 erschienenen HR-Studien mit vergleichbarer Fragestellung wirklich Neues (vgl. u. a.: Strack u. a. 2010, Jochmann u. a. 2010, Plafky / Schalk 2010). Von der Stabilität in den Trends sollten Sie, liebe Leser, eigentlich bei Ihrer praktischen HR-Arbeit im Sinne des oben Gesagten profitieren können, genauso wie von der Pluralität an Meinungen und Einschätzungen zu diesen Trends. Was heißt dies aber nun konkret für den HR-Manager, der sich ja nicht wochenlang mit derlei Studien auseinandersetzen will?

Fazit und Anregung drei – Eigene Meinungen, Methoden und Entscheidungen

Nun, zunächst gilt es, sich durch die Papierflut der Studien, Veröffentlichungen, Kongresse und Vorträge nicht zu sehr verwirren und ablenken zu lassen. Ein waches Auge und auf eigener Erfahrung sowie kollegialem Austausch basierende Selektion des wirklich Relevanten bilden nicht die schlechteste Startposition. Dazu gehört ebenfalls, Fremdselektionen in Form von (Literatur-)Empfehlungen zu suchen und zuzulassen. Denn diese sind ein guter „Short Cut“ durch den Blätter- und Sprecherwald. Dann gilt es zu analysieren und zu entscheiden, was denn aus den umherschwirrenden Trends und Themen wirklich relevant für das eigene Unternehmen ist. Es gilt, Fragen wie diese zu beantworten: „Was ist wirklich drin für uns im Web 2.0 und bei Social Media? Müssen wir noch mehr Talent Management betreiben? Wo wollen wir uns bewusst schwach aufstellen und Aufgaben nach draußen vergeben?“

Im letzten HR-Barometer und an anderer Stelle (vgl. Claßen / Kern 2010) wurde ein mögliches Vorgehen anhand von fünf Prüffragen vorgeschlagen. Letztlich geht es darum, unter strategischer („passt dies in unsere Strategie?“), substanzieller („brauchen wir das?“), ökonomischer („rechnet sich das?“), legaler („dürfen wir das?“) und normativer („passt dies zu unseren Werten?“) Perspektive eine fundierte Entscheidung für den unternehmensindividuellen Themenkanon zu treffen.

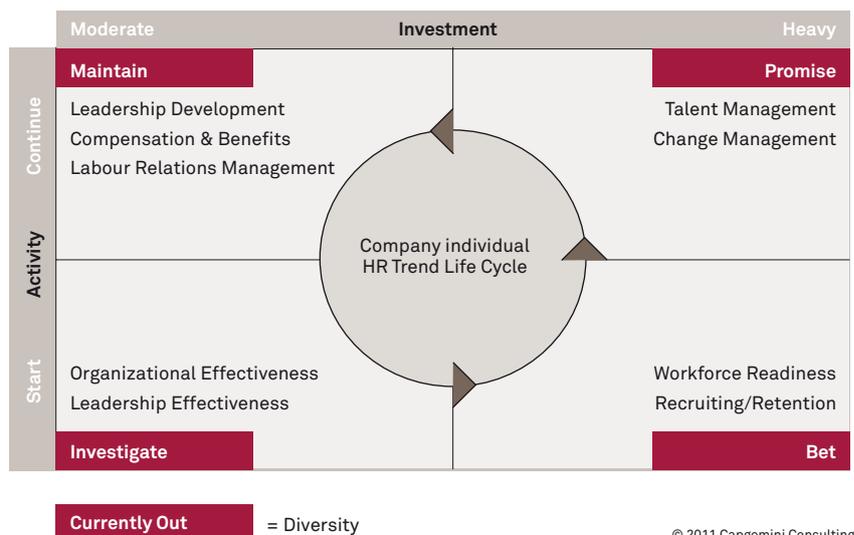
Erfahrungsgemäß ist der Teller trotz fünffachen Wiegens meist noch ganz schön voll. Hier sollte man allerdings eine der typischen, vielleicht sogar verständlichen Schwächen der HR-Funktion vermeiden und nicht alles auf einmal angehen und als gleich wichtig ansehen. Priorisierung ist notwendig. Das tut manchmal weh, gerade wenn es Lieblingsthemen oder Steckenpferde nicht in die A-Kategorie schaffen. Nicht zuletzt deshalb sollte die entscheidende Auswahl transparent und nachvollziehbar sein. Hierfür gibt es zahlreiche Methoden. Eine sinnvolle Vorgehensweise zur Fokussierung ist die AIM – die Activity / Investment-Matrix (Beispiel – Abbildung 22). Bei ihr wird, abgeleitet vom Lebenszyklusedanken bei HRM-Themen, nach dem Handlungsmodus („Activity“: Start / Continue) und dem Ausmaß des Engagements („Investment“: Heavy / Moderate) unterschieden. Daraus ergeben sich vier Handlungsempfehlungen:

- „Investigate“: Mit moderatem Aufwand analysieren, ob dies künftig ein Wertschöpfungsthema für das eigene Unternehmen werden könnte.
- „Bet“: Darauf setzen, dass dieses Thema künftig Wertschöpfung bringt und entsprechend kräftig investieren.

- „Promise“: Sichere Wertschöpfungsthemen mit hohem Engagement genauso sicher liefern.
- „Maintain“: Mit ausreichendem Engagement sicherstellen, dass es bei anerkannten Themen zu keiner Minderung in der Wertschöpfung führt.

Abb. 22: AIM – Activity/Investment Matrix (beispielhafte Illustration)

Letztlich müssen Personaler einen sinnvollen, machbaren und unternehmensindividuellen Themenkanon definieren



Sie, liebe Leserinnen und Leser, können freilich auch eine der vielen anderen Methoden wählen. Hier ist weniger der Weg denn das Ergebnis entscheidend. Beim Verteilen der Ressourcen auf Themen sollte allerdings noch der Puffer für das, was nicht vorhersehbar ist, aber ganz sicher wieder passieren wird, nicht vergessen werden. Sie können sich also eine ganz persönliche Wildcard in Ihr Themenportfolio legen.



Exkurs: Konnektivität – was Web 2.0 für Personaler und das Unternehmen bringt

Auch draußen drinnen sein

„Können Sie denn heute noch ohne Internet und soziale Netzwerke arbeiten und leben?“, wurde einer der beiden Autoren bei einer Podiumsdiskussion gefragt. Schon aus sozialer Erwünschtheit ist man ja geneigt, mit „Nein“ zu antworten. Untersuchungen konstatieren schon heute beeindruckende Userzahlen und Verweilzeiten im Virtuellen (vgl. u. a. Sabia / Elizalde 2010, Schackart u. a. 2010). Und mit Blick auf die Prognosen kann einem fast schwindelig werden. Hollywood verfilmt unter dem Titel „The Social Network“ die Lebensgeschichte eines 26-jährigen Internethelden – und das nicht einmal als Kurzfilm. Beim Web 2.0 gilt es gegenwärtig dabei zu sein und mitzumachen. Fast möchte man meinen, Facebook & Co. werden einen Durbridge-Effekt haben. Kurze Erläuterung für unsere Leser aus der Generation Y: Die als Mehrteiler verfilmten Krimis des Autors Francis Durbridge waren in den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts die Fernsehereignisse in Deutschland. Filme mit schönen und passenden Titeln wie „Es ist soweit“ versammelten die ganze Nation vor der Flimmerkiste. Der Begriff Straßenfeger hat hier seinen Ursprung. Wie sich damals die ganze Familie nebst Nachbarn (nicht alle hatten schon einen Fernseher von Telefunken oder Grundig) vor dem TV-Gerät versammelten, versammeln sich heute die Massen im Netz. Und wenn niemand mehr auf der Straße, sondern alle nur noch vor ihrem eigenen PC sitzen, will man natürlich ebenfalls allein vor seinem PC dabei sein. Mit iPhone, iPad und anderen Gadgets ist

zudem schon länger ein „draußen zu Hause und dabei drinnen im Netz sein“ komfortabel möglich. Es gibt also eigentlich keine tragfähige Aussage mehr, nicht ständig dabei zu sein im virtuellen Raum und dort zu googeln (regelmäßig auch den eigenen Namen), zu chatten, zu twittern, zu bloggen, zu networken und soziales Kapital anzuhäufen. Daran kaum etwas ändern dürften auch die gegenwärtigen drei prominentesten Zwischenrufe, die die Bedeutung und Effekte des „Online-Seins“ kritisch diskutieren (vgl. Schirrmacher 2010, Lanier 2010, Carr 2010). Im Kern geht es bei der Kritik ja weniger um ein Vermeiden von Online-Sein denn um das Bewusstmachen und Überkommen der negativen Effekte sowie das Zurückstutzen von überzogenen Heilserwartungen. Man kann allerdings mit Blick auf diese Veröffentlichungen durchaus die Gefahr einer Verflachung konstatieren. Real ist das Risiko, dass sich die Weiterentwicklung der Kulturtechnik Computer zuungunsten der traditionellen Kulturtechniken vollzieht – und vor allem auf Kosten des methodischen, analytischen oder kreativen – aber immer zeitintensiven – Nachdenkens. Google selektiert und informiert, aber denken tut es nun mal nicht – das müssen wir sowohl im beruflichen wie im privaten Kontext schon selbst tun.

Web 2.0 – doppelt relevant für HR

Für Unternehmen stellt sich die Frage nach Web 2.0 etwas anders. Hier ist häufig vom Enterprise 2.0 oder von der Digital Transformation die Rede. Eine feuilletonistische Diskussion oder soziales Kapital interessieren weit weniger als echter Profit oder zumindest klarer, wertschöpfender Nutzen. Was Web 2.0 für die HR-Funktion bedeutet, ist in letzter Zeit vergleichsweise intensiv untersucht worden (vgl. u. a. Beck / Hesse 2010, Petry u. a. 2010, Reiss 2009). Ähnliches lässt sich für die Diskussion in der HR-Szene sagen. Allein auf der 2010er Messe Zukunft Personal haben sich mindestens drei der gut besuchten Podiumsdiskussionen direkt oder indirekt mit dem Thema beschäftigt. Im Prinzip kann man zwischen zwei für Personal relevanten Einsatz- und Wirkungsbereichen von Web 2.0 im Unternehmen unterscheiden.

Da ist zum Ersten der Einsatz von Web-2.0-Technologie und -Applikationen zur Unterstützung von HR-Kernprozessen zu nennen. Im Einsatzbereich Employer Branding / Personalmarketing und Recruiting erwarten sich moderne Personal durch Präsenz in Blogs, den Einsatz von Pod- / Videocasts und Präsenz in sozialen Netzwerken Ansprache- und Aufmerksamkeitsgewinne bei der Zielgruppe der potenziellen und künftigen Mitarbeiter. Beim Recruiting findet heute überdies eine Bewegung vom „Transactional Recruiting“ zum „Relationship Recruiting“ statt. Agierten Recruiter bislang vorwiegend im Verhaltensmuster „Jäger und Sammler“, sind sie heute viel stärker als „Netzwerkaufbauer“ aktiv, die auch passive Kandidaten für das Füllen des „Talentpools der

Potenziellen“ berücksichtigen und in eine Kommunikation mit dem eigenen Unternehmen verstricken. Mit Blick auf Learning & Development kann von einer sich fortsetzenden Technologisierung dieses Teils der Personalentwicklung ausgegangen werden. Zum einen erwarten digital sozialisierte Mitarbeiter diese moderne Form der Lernmöglichkeit, zum anderen werden von Anbieterseite zwar weniger bahnbrechende Neuerungen, aber doch immer wieder erweiterte Lerntechnologien und -anwendungen offeriert. Neben Blended Learning wird künftig wohl das Lernen über und in Social Networks, über Serious Games, Simulations und Mobile Learning weitere Verbreitung in den Unternehmen finden.

Weiter zum zweiten Anwendungsbereich: Change Management. Für Veränderungsmanagement, wir haben es bereits als eine Hauptaufgabe und als Topthema für HR-Bereiche beschrieben (vgl. Kapitel V), erwartet man sich im Unternehmen durch den Einsatz von Web-2.0-Technologie einen verbesserten Wirkungsgrad. Die Hoffnungen, die auf Change Management 2.0 ruhen, fußen auf der Annahme, dass eine über Web-2.0-Tools gesteigerte Informationsdichte und Partizipationsrate für höhere Akzeptanz einer Veränderung sorgt. Mitarbeiter mit Fakten der Veränderung zu versorgen, ihre Meinung dazu mindestens einmal anzuhören und betroffene Zielgruppen in den Veränderungsprozess einzubinden sind fraglos notwendige (wenn auch nicht immer hinreichende) Elemente des guten Change Managements. Business- und Mitarbeiter-Weblogs, Wikis, Netmeetings, Real Time Votings oder Jam-Events bieten vor allem, was Geschwindigkeit und Reichweite der Information

und Interaktion betrifft, Vorteile gegenüber den herkömmlichen Change Management-Instrumenten. Dabei sollte jedoch nicht Medium mit Message verwechselt werden. Ohne den richtigen Content zur richtigen Zeit für die richtige Zielgruppe mutieren derlei prinzipiell sinnvolle Interventionsinstrumente zu technologischem Schnickschnack und schnell verpuffenden kommunikativen Strohfeuern. Das zeigt sich übrigens schon in der Praxis. Als wir dem Manager eines sehr technologieaffinen Unternehmens vorschlugen, das Change-Konzept für eine bereichsweite Reorganisation mit Web-2.0-Elementen anzureichern, formulierte dieser sehr drastisch: „Bei uns ist das ganze Intranet voll mit Corporate Bullshitting. Jeder Teamlead, der sein Fünf-Mann-Team von links auf rechts reorganisiert, meint, eine ‚Dose‘ (= Videobotschaft – die Autoren) mit Belanglosigkeiten da reinstellen zu müssen, damit dann auch wirklich gut informiert und guter Change gemacht worden ist. Was da von sich gegeben wird, ist teilweise völlig banal oder ohne Substanz. Das Problem ist: Dadurch mag sich keiner mehr das ansehen, wenn ich einmal etwas wirklich Wichtiges zu kommunizieren hätte.“

Web 2.0 = 2 x 0 = 0?

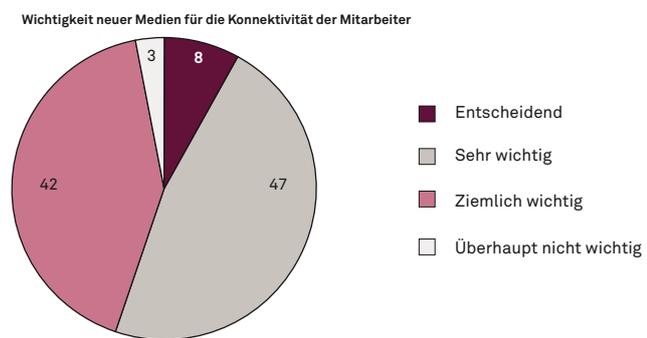
Die zwei geschilderten Einsatzbereiche für Web 2.0 sind eigentlich recht gut untersucht. Es sind keine wirklich überraschenden dramatischen Neuerungen zu erwarten. Uns hat deshalb mit Blick auf das Thema Organisationsdesign und -entwicklung interessiert, wie Personalierer, die die Bedeutung von IT-Systemen als tendenziell weniger wichtig für den Erfolg von Organisation einschätzen, das Thema Web 2.0 mit Blick auf Produktivität im Unternehmen einschätzen. Dabei interessierte uns weniger, was in den jeweiligen Unternehmen in Sachen Web 2.0 oder Enterprise 2.0 bereits gemacht wird und was gegebenenfalls noch gemacht werden könnte. Auch dies ist kürzlich für deutsche Unternehmen untersucht worden (vgl. Petry u. a. 2010). Wir wollten vielmehr wissen, ob das, was gemacht wird oder gemacht werden soll, von Personalern als sinnvoll angesehen wird. Denn bei so manchem Enterprise-2.0-Projekt oder Web-2.0-Einsatz in Unternehmen erschließt sich – vorsichtig formuliert – nicht sofort der betriebswirtschaftliche Sinn und Nutzen.

Als wichtigste Zielsetzung für die Einführung von Web-2.0-Systemen nennen Unternehmen die Verbesserung der internen Zusammenarbeit (vgl. Business insights 2009). Diese Zusammenarbeit soll vor allem über gesteigerte „Connectivity“ – es ist schwer, hierfür ein passendes deutsches Wort zu finden – erreicht werden. Eine erhöhte Interaktions- und Kommunikationsrate soll positive Effekte in Hinblick auf Mitarbeiterengagement, Wissensaustausch, Zusammenarbeit und indirekt auf Problemlösefähigkeit und Innovation zeitigen. Dies klingt zunächst einmal

Abb. 23: Wichtigkeit neuer Medien

Für fast 90 Prozent der befragten Unternehmen haben neue Medien eine hohe Bedeutung

Wie wichtig, denken Sie, ist die Nutzung neuer Medien, um die Konnektivität der Mitarbeiter in Ihrer Organisation zu erhalten und zu verbessern?



Angaben in %

Copyright © 2011 Capgemini Consulting

plausibel, ist Kommunikation doch in den meisten Unternehmen eher mit einem Index des Mangels denn des Überschusses versehen. Wie wichtig sind nun Social Networks, Instant Messaging, Twitter & Co. für die Konnektivität unter Mitarbeitern und mit Blick auf die erhofften positiven Auswirkungen? Immerhin für 8 Prozent der Befragten sind diese Applikationen „entscheidend“ hierfür. 47 Prozent halten sie für „sehr wichtig“, weitere 42 Prozent sehen sie immerhin als noch „ziemlich wichtig“ an. Nur 3 Prozent der Teilnehmer meinen, diese Tools seien „überhaupt nicht wichtig“. Eindeutiger geht es wohl kaum, oder? (Abbildung 23)

Abb. 24: Nutzen von Konnektivität

Der echte, greifbare Output der Konnektivität wird jedoch kritisch gesehen



Welche positiven oder nachteiligen Effekte hat diese erhöhte Konnektivität auf die Produktivität, also letztlich den Output einer Organisation? Hier ist das Bild weit weniger eindeutig (Abbildung 24). Immerhin fünf Prozent „Web-2.0-Häretiker“ sind unter den Teilnehmern. Sie meinen nämlich, die Produktivität nehme durch den Einsatz von Web-2.0-Instrumenten ab. Und zwar um bis zu 20 Prozent (ohne Abbildung). Was meinen Sie, liebe Leser? Würde nicht ein Blick in die Praxis in Form einer kleinen Multimomentstudie oder ein Blick auf die PC-Bildschirme von Mitarbeitern und Kollegen diese skeptische Einschätzung in so manchen Unternehmen bestätigen? Ob allerdings das Verwehren von Seiten wie Facebook oder Xing die richtige Antwort ist? Eine aktuelle Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass immerhin 61 Prozent der Unternehmen den Zugang zu diesen Internetseiten restriktiv handhaben (vgl. Forrester 2010). Will man als Unternehmen in diesen Welten für künftige Mitarbeiter präsent sein, dürfte ein Aussperren der aktuellen Belegschaft jedoch argumentativ schwer vermittelbar sein. In vielen Unternehmen regelt deshalb inzwischen

die „Social Media Policy“ den Umgang mit LinkedIn & Co.

Dem Thema Produktivitätssteigerung durch Web-2.0-Tools steht ein knappes Viertel der Befragten mehr oder weniger neutral gegenüber. 23 Prozent meinen, die erhöhte Konnektivität habe weder positiven noch negativen Einfluss auf den Output der Organisation. 55 Prozent der Teilnehmer trauen der mittels Web-2.0-Einsatz erhöhten Konnektivität einen nur „wenig positiven“ Einfluss auf die Steigerung der Produktivität zu. Von denen, die dieses Urteil abgeben, meinen wiederum etwas mehr als die Hälfte, die Steigerung der Produktivität belaufe sich auf bis zu 10 Prozent. Dass Konnektivität ein echter Produktivitäts-Booster ist, glauben hingegen nur 17 Prozent der Personaler. Die von den „Produktivitäts-Booster-Befürwortern“ veranschlagte Steigerung schwankt dabei – im Maximum wird eine Steigerungsrate von bis zu 50 Prozent geschätzt. Wobei aufgrund der vergleichsweise kleinen Fallzahlen für die quantitative Einschätzung der Produktivitätsveränderung eher von Einzelmeinungen denn von statistischer Signifikanz gesprochen werden muss.

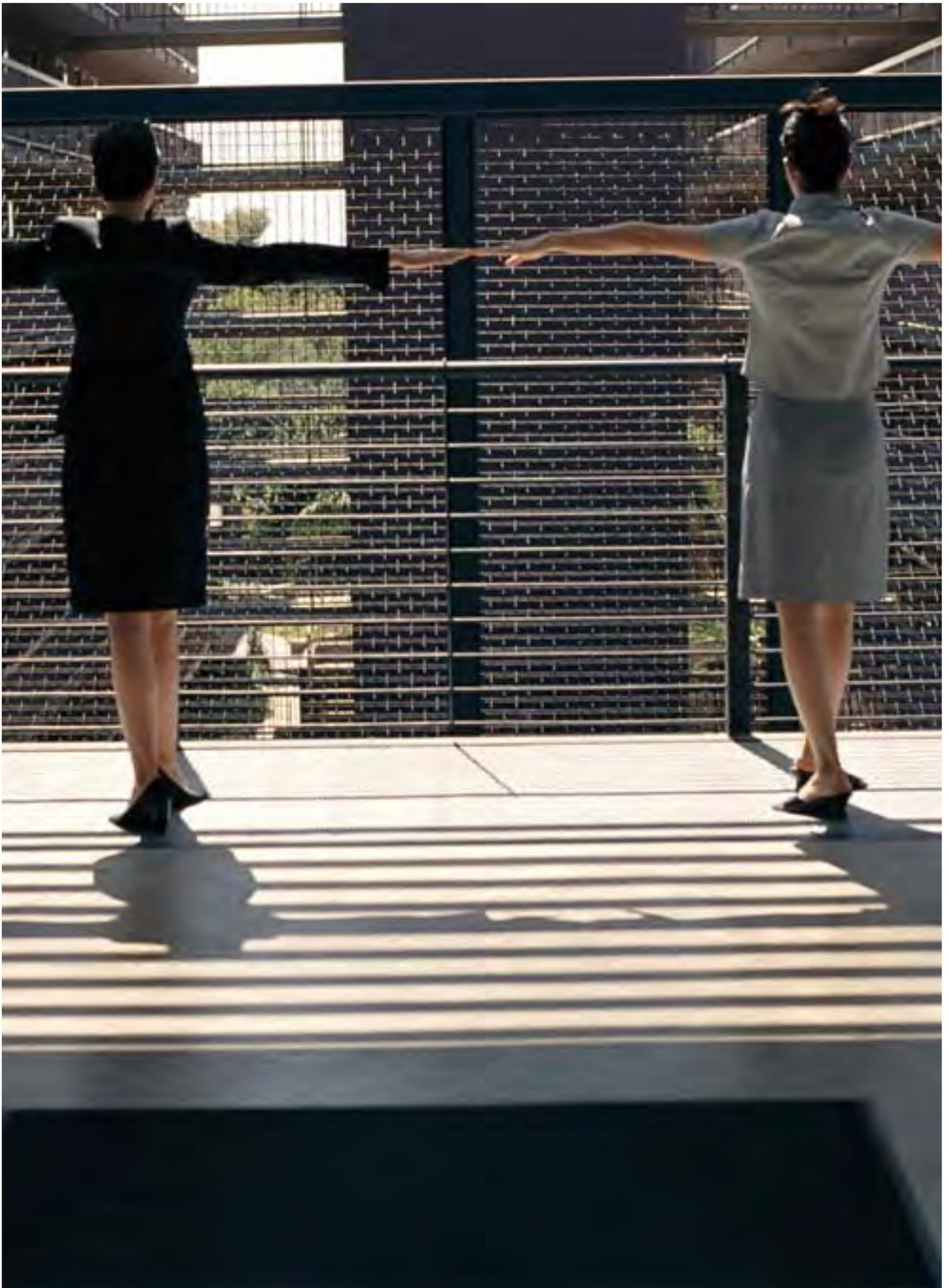
Fazit

Die Nutzung neuer Medien im Unternehmen wird von über 50 Prozent der von uns für das HR-Barometer 2011 befragten Personaler als sehr wichtig oder sogar entscheidend eingeschätzt. Dabei sollte man mit Blick auf eventuelle positive Effekte keinen Quantensprung erwarten. Nur jeder fünfte der Befragten glaubt, dass eine erhöhte Konnektivität der Mitarbeiter tatsächlich einen bedeutenden Einfluss auf die Steigerung der Produktivität hat.

Was bedeutet dies nun für den Personaler? Mit der gleichen Selbstverständlichkeit, wie die Generation Y das Prinzip Selbstverantwortung, für das vor Jahren noch geworben werden musste, heute umsetzt, praktiziert diese den Umgang mit digitalen Medien (vgl. u. a. Honorè 2010). Virtuell vertreten sind sie in den gängigen Netzwerken und Foren, die thematische und entwicklungsmäßige Anschlussfähigkeit erlauben. Web-2.0-Applikationen wie Corporate Wikis, Blogs, Podcasts, thematisch strukturierte Foren und Netzwerke sind gerade in den Unternehmen der technologiegetriebenen und -affinen Branchen eigentlich schon Standard. Mit Blick auf Employer Branding und Recruiting lässt sich Ähnliches sagen (vgl. u. a. Trost 2009).

Die Frage nach einem Business Case für Web 2.0 im HR-Bereich folgt also einer ähnlichen Logik wie seinerzeit beim E-Learning und ist deshalb fast schon müßig zu nennen (vgl. Kern 2005). Es gilt dieses Thema unternehmensindividuell sinnvoll anzugehen und zu gestalten. Einen „dramatisch positiven“ Business Case sollte man sich jedoch nicht erwarten. Man könnte dem Thema Web 2.0 mit

Blick auf die Personalfunktion deshalb ohne allzu hohe Erwartungen zwar mit wachem Auge, aber durchaus mit einer gewissen Gelassenheit begegnen. Das gilt jedoch weniger für das Thema Digital Transformation. Mit der künftig zu erwartenden Synchronisierung und Parallelschaltung von Business Strategy, Business Modelling und Business IT in vielen Industrien werden in Unternehmen deutliche Veränderungen einhergehen. Diese werden die HR-Funktion als solche deutlich weniger betreffen, als die Kernbereiche der Firmen. Jedoch wird HR in den Aktivitätsdimensionen „People“ und „Business“ als Competency und Change Manager hierbei aufgerufen und gefragt sein.



VI HR-Organisation

Betreuungsquote

Benchmarking ist nach wie vor ein gern genutztes und (von Beratern) vermarktetes Schlagwort, das zuweilen wie ein breitbandig wirkendes Allheilmittel daherkommt: „Jetzt benchmarken wir erst mal, dann wissen wir, was zu tun ist.“ Die am häufigsten benutzte Kennzahl hierfür im Personalbereich ist die Betreuungsquote. Sie drückt die Anzahl von Mitarbeitern eines Unternehmens aus, die auf einen HR-Mitarbeiter kommen. Professionelle Datenbanken wie die von Saratoga oder der DGFP bieten die Betreuungsquote als einfach zugänglichen Effizienzwert „auf den ersten Blick“ an – sie gilt als der Klassiker unter den HR-Benchmarks.

Benchmarks sind einerseits verführerisch einfach, um ein schnelles Bild über die strukturelle Effizienz eines Personalbereichs zu bekommen. Meistens sind die Ergebnisse einer solchen schnellen Analyse unserer Erfahrung nach auch aussagekräftig. Ein Personalbereich, der auf eine Betreuungsquote von einem HR-Mitarbeiter zu 100 Mitarbeitern oder mehr kommt, ist in der Regel „effizient organisiert“. Ein Personalbereich mit einer Betreuungsquote, die bedeutend unter 1:100 liegt, ist es eher nicht. Andererseits spielen natürlich der Umfang von Outsourcing, die Größe, spezifische Situation und Geschichte des Unternehmens eine Rolle für die Aussagekraft und schränken diese teilweise ein. Entscheidend sind jedoch vor allem die Aufgaben, die in dem jeweiligen HR-Bereich gemacht werden. So erleben wir immer wieder sehr „effizient“ aufgestellte HR-Bereiche, deren

Output aber ebenso mager ist. Aber all das ändert nichts daran, dass Benchmarking Hinweise geben kann auf Effizienzpotenziale, nicht mehr und nicht weniger. Wie, wo und vielleicht ob diese Potenziale gehoben werden, steht auf einem anderen Blatt und muss selbstverständlich die spezifische Situation und die Bedarfe des Unternehmens im HR-Bereich berücksichtigen.

Also – an der Betreuungsquote führt wohl kaum ein Weg vorbei für moderne Personalierer, die sich als „Overhead“-Bereich in regelmäßigen Abständen nach ihrer Effizienz fragen lassen müssen. Dabei ist es allemal besser, vorhandene Fettpolster rechtzeitig selbst anzugehen, bevor der Handlungsdruck von außen zu groß wird. Das erlaubt einen vergleichsweise größeren Handlungsspielraum, durch schrittweise und laufende Veränderungen effizient zu werden und zu bleiben, statt ungeplant und fremdgesteuert große Einschnitte vornehmen zu müssen. Und nicht zuletzt hat es einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Akzeptanz im Business, wenn es HR gelingt, sich einen Ruf als guter Haushalter mit Unternehmensmitteln zu erarbeiten.

Aus diesem Grund haben wir auch in diesem HR Barometer – wie bereits bei seinen vier Vorgängern – nach der Betreuungsquote gefragt. Um mögliche Missverständnisse bei der Kalkulation zu vermeiden, wurde diese mit einem anschaulichen und konkreten Beispiel illustriert.

In der Folge unterscheiden wir drei Cluster, ist die Betreuungsquote doch so etwas wie der Body-Mass-Index (BMI) der Personalwirtschaft:

- „Fette“ Personalbereiche
Betreuungsquoten von 59 und kleiner
- „Mollige“ Personalbereiche
Betreuungsquoten zwischen 60 („stark mollig“) und 99 („leicht mollig“)
- „Schlanke“ Personalbereiche
Betreuungsquoten von 100 und größer

Effizienzsprung der HR-Bereiche?

In letzter Zeit ist mit Blick auf Benchmarking eine durchaus interessante und ernsthafte Diskussion in der HR-Szene zu beobachten. Von manchen, davon durchaus einige auf Beraterseite, wird mit Blick auf FTE-Zahlen im HR-Bereich und Bedeutung von People-Themen ein „Ende der Bescheidenheit“ gefordert. Wieder andere versuchen durch Längsschnittvergleiche von Benchmarks wie beispielsweise der Betreuungsquote zu zeigen, dass es in den letzten Jahren durchaus Effizienzgewinne in den Personalbereichen gab (vgl. z. B. Maizière u. a., 2009). Prinzipiell haben beide Argumentationen ihre Berechtigung und sind sogar zu begrüßen, da so eine für Supportbereiche immer notwendige und anstehende Effizienzlegitimation und -diskussion deutlich differenzierter eröffnet wird als mit dem plumpen „zehn Prozent gehen immer“. Natürlich muss bei Längsschnittuntersuchungen nicht zuletzt auf die Datenquelle und -lage geachtet werden. Bezieht die verwendete Betreuungsquote alle HR-Bereiche mit ein oder klammert sie vielleicht die

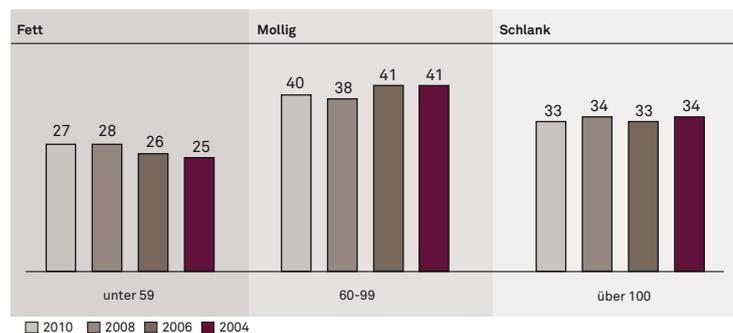
Gehaltsabrechnung aus? Denn eine „gute“ Senkung der Betreuungsquote konzentriert sich ja überwiegend auf die administrativen Themen. In diesen Bereichen kann oft gleichbleibende Qualität zu geringeren Kosten beziehungsweise bei Erhöhung der Ratio erreicht werden – typischerweise durch optimierte Prozessabläufe oder erweiterte IT-Unterstützung. Beschneidet man jedoch klassische CoE-Themen wie Vergütung oder Personalmarketing – oder gar die kundennahen und ihrer Natur nach wertschöpfungsorientierten Bereiche wie Business Partner oder Personalreferenten, Talent Management und Recruiting –, geht das häufiger zulasten der Qualität und des Outputs. Dann hätte diese Effizienzsteigerung – salopp formuliert – „nix gekonnt“.

HR-Barometer sagt: nein

Das Ergebnis des vorliegenden HR-Barometers ist kaum anders als das der Vorgängerstudien (Abbildung 25). Wie auch in den HR-Barometern 2002 – 2009 ist die Streuung groß. Das kann durchaus bedeuten, dass mancherorts Strukturen verschlankt wurden, aber andererseits viele

Abb. 25: Entwicklung der Betreuungsquote¹ seit 2004

Die Betreuungsquote hat sich über die Zeit kaum verändert



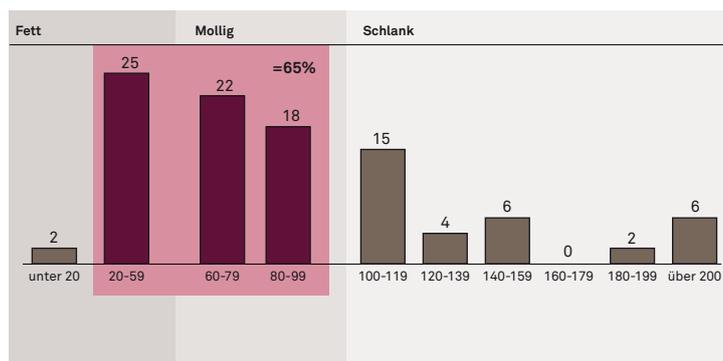
¹ Betreuungsquote = Anzahl aller Mitarbeiter/Anzahl HR-Mitarbeiter, Angaben in % © 2011 Capgemini Consulting

HR-Bereiche eben noch immer sehr komfortabel ausgestattet sind oder sogar Headcount aufgebaut haben. Insgesamt gesehen bestätigen die Ergebnisse des HR-Barometers 2011 einen Effizienzsprung in der HR-Funktion mit Blick auf die Betreuungsquote jedenfalls nicht.

Nur ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen gibt an, eine Betreuungsquote von 1:100 oder darüber zu haben, und fällt damit in unserer Skala unter die Kategorie „schlank“ (Abbildung 26). Mit Werten von deutlich über 100 qualitativ hochwertige Personalarbeit zu leisten erfordert sicher eine intelligente Organisation, ist aber durchaus realistisch. Vor allem schlanke, gut durchdachte Prozesse, die durch IT unterstützt werden, gezieltes und sinnvolles Outsourcing sowie die Konzentration auf die wesentlichen HR-Themen helfen, ein solches Ziel zu erreichen. Am anderen Ende der Skala hat mehr als ein Viertel der Unternehmen eine Betreuungsquote von eins zu unter 60. Bei 6000 Mitarbeitern wären das über 100 HR-Mitarbeiter – das ist doch eine eher voluminöse Zahl, selbst wenn alles inklusive Payroll im Hause erledigt wird. Wie lassen sich solche Organisationen legitimieren? Sind sie wirklich angemessen für Unternehmen, die sich auch mithilfe schlanker Strukturen behaupten müssen? Das dürfte schwierig bleiben. 40 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über einen molligen Personalbereich. Eine solche Betreuungsquote zwischen 1:60 und 1:100 ist sicherlich differenzierter zu sehen. In Unternehmen, die nicht outsourcen, in denen Personalthemen in hohem Maße erfolgskritisch sind, sogenanntes People Business, Unternehmen, deren Führungsmannschaft HR-affin ist oder die es sich zur Zeit schlicht

Abb. 26: Verteilung der tatsächlichen HR-Betreuungsquote¹

65 Prozent der Unternehmen weisen eine Betreuungsquote zwischen 20 und 100 Mitarbeitern pro HR-Mitarbeiter auf



¹ Betreuungsquote = Anzahl aller Mitarbeiter/Anzahl HR-Mitarbeiter, Angaben in % © 2011 Capgemini Consulting

leisten können, gewachsene Strukturen in dieser Form zu finanzieren, lässt sich für eine solche HR-Stärke im Personalbereich möglicherweise Rückhalt finden. Trotzdem gilt auch hier: Ein HR-Bereich, der seine eigene Personalstärke beziehungsweise das Input-Output-Verhältnis stets kritisch hinterfragt, wird sich Handlungsspielräume erhalten und Akzeptanz sichern.

Bringen mollige Personalbereiche bessere Leistungen als schlanke? Das könnte ja ein Argument sein, um immerhin ein gewisses zusätzliches Maß an HR-Mitarbeitern, über die magische Zahl von 1:100 hinaus, zu rechtfertigen. Um dies zu beantworten, haben wir die Betreuungsquote mit weiteren Daten des HR-Barometers kreuztabelliert. So konnten wir sehen, wo und ob sich Differenzen entlang der Variablen Betreuungsquote ergeben. Interessant ist, dass die Betreuungsquote mit der Frage korreliert, ob es einen HR-Vertreter auf der höchsten Ebene des Unternehmens gibt. Wenn es einen solchen HR-Vertreter gibt, ist der HR-Bereich öfter mit deutlich

mehr Kapazitäten (in unserer Diktion sogar „fett“) aufgestellt – und andersherum. Bei der Planung und Umsetzung von strategisch wichtigen Aktivitäten schneiden jedoch die sehr üppigen Personalbereiche sogar schlechter ab als mollige und schlanke, sie werden öfter nur informiert. Auf die Frage, ob ein HR-Bereich in der Selbstwahrnehmung dem Business Partner-Anspruch gerecht wird, hat die Personalstärke offenbar keinen Einfluss. Die „fetten“ Personalbereiche scheinen sich immerhin ihrer komfortablen Rolle bewusst zu sein: Sie erwarten häufiger als andere, dass ihr Budget und ihre Mitarbeiterzahl sinken wird.



Struktur der HR-Organisation – HR folgt dem Business

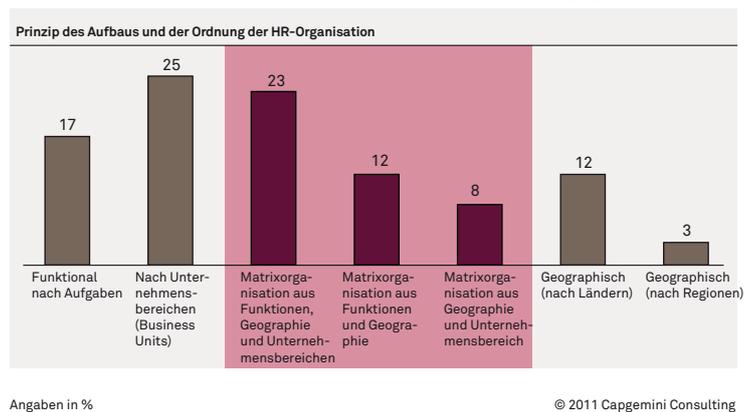
Als praktischer Orientierungsrahmen für HR-Organisationen ist heute weiterhin ein HR-Service-Delivery-Modell etabliert, das aus einer Trias von HR-Funktionen plus Technologie besteht (Abbildung 09). Die Elemente sind HR Business Partner, Policy- und strategiegebende Centers of Expertise und die „HR Factory“ Shared Service Center, die unterstützende Technologie sind Management und Employee Self Service (MSS / ESS). Dieses Modell ist seit einigen Jahren der breit akzeptierte Standard in fast allen großen Unternehmen in Europa und den USA. So weit, so gut. Spannend und kompliziert wird es allerdings, wenn es an die konkrete Ausgestaltung des Modells für ein Unternehmen geht. Wie viel Technologie und damit „Mitarbeiterferne“ ist wirklich gewünscht? Wie viel Administration verbleibt bei den HR Business Partnern, weil sich Bündelung nicht lohnt? Die Herausforderung, aus dem „Best Practice“-Modell etwas zu entwickeln, was im spezifischen Kontext des eigenen Unternehmens funktioniert, ist umso schwieriger, je kleiner, im Sinne von Mitarbeiterzahlen, ein Unternehmen wird. Denn umso öfter fehlt dann die kritische Masse für den ökonomisch zu rechtfertigenden Aufbau von Service Centern und der Business Case für die Anschaffung eines MSS / ESS-Systems. Wenn es darum geht, aus den eher wenigen HR-Mitarbeitern eines Unternehmens mit deutlich unter 10.000 Mitarbeitern, die dazu noch in mehreren Ländern verteilt sind, eine schlagkräftige Truppe zu machen, ist die Trias plus Technologie in ihrer Reinform aus unserer Sicht nur noch bedingt geeignet. Da gibt es inzwischen Beispiele für bessere Service-Delivery-Modelle, die

sich konsequent und intelligent an den Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens orientieren.

Entscheidender Erfolgsfaktor ist in jedem Fall, die HR-Organisation an der Organisation des Business auszurichten. Nur so kann die nötige Nähe zu dessen Bedürfnissen und damit die Voraussetzung für Wertschöpfung geschaffen werden. In einem regional organisierten Unternehmen braucht es regionale HR-Ansprechpartner, in Organisationen nach Geschäftsbereichen entsprechend für die Business Units. In der heutigen Organisationsrealität sind die Mehrzahl der Unternehmen „mehr oder weniger“ als Matrix aufgestellt. Entsprechend ist auch die HR-Funktion in fast der Hälfte der Unternehmen (43 Prozent) als Matrixorganisation strukturiert, fast jedes vierte (23 Prozent) sogar als dreidimensional gekreuzte Organisation aus Funktion, Unternehmensbereich und Geografie. Weitere 12 Prozent wählen eine Mischung aus Geografie und Funktion und acht Prozent eine Matrix aus Geografie und Unternehmensbereich (Abbildung 27). Nachdem der Anteil der Matrixorganisationen in den letzten Jahren sehr deutlich zugelegt hatte (plus 17 Prozent zwischen 2006 und 2008), haben sich die Werte seit 2008 nicht mehr signifikant verändert. Es scheint also, dass in den letzten zwei Jahren wenig große, grundlegende Reorganisationen der HR-Bereiche stattgefunden haben. Wie zu erwarten, nimmt mit zunehmender Größe der Firmen auch der Anteil der als dreidimensionale Matrix (Funktion / Geografie / Unternehmensbereich) organisierten HR-Bereiche deutlich zu, von 17 Prozent bei Medium-Unternehmen auf 33 Prozent bei XXL-Unternehmen. Bei immerhin 17 Prozent der Unternehmen halten sich

Abb. 27: Aufbau der HR-Organisation

43 Prozent der Unternehmen sind als Matrix aufgebaut, weitere 42 Prozent sind nach Funktionen oder Divisionen gegliedert



nach wie vor funktionale HR-Organisationen entlang klassischer HR-Aufgabenfelder, und bei weiteren 15 Prozent geografisch orientierte Organisationen (nach Ländern: 12 Prozent; nach Regionen: drei Prozent). Der Organisation analog zu den Unternehmensbereichen vertrauen 25 Prozent der Unternehmen.

Da HR-Organisation ein Thema auf Dauer ist (vgl. Kapitel V), wollten wir heuer etwas mehr wissen. Wir haben in der diesjährigen Umfrage erstmals nach zusätzlichen Details gefragt zur Umsetzung und zum Zustand der einzelnen Elemente der HR-Trias plus Technologie.

Organisation der Business Partner: Geschäftsbereiche versus Geographie

Das Business Partner-Element ist die exponierteste Funktion in der Trias. Während Shared Services im Idealbild als fleißige (und unauffällige) Lieschen möglichst günstig alles (langweilige) Administrative erledigen und die CoEs in ihrer hochfachlichen, spezialisierten Welt als Gehirne der HR-Funktion agieren, sind die Business Partner täglich „im Feld“. Sie sollen Führungskräfte

coachen, High Potentials bei Laune halten und einiges mehr, um „Mehrwert zu stiften“. Und gleichzeitig sind sie das Auffangbecken für alle Themen, für die das Business keine Ansprechpartner oder kein Verständnis hat – oder zu schlechten Service bei den anderen Mitgliedern der HR-Community bekommt.

Aufgrund dieser Rolle scheint es erwartbar, dass in 45 Prozent der Unternehmen die Business Partner-Funktion nach Geschäftsbereichen organisiert ist. Ein Fünftel der Unternehmen hat regionale Business Partner, jeweils etwa ein Sechstel globale oder lokale Business Partner-Organisationen. Bei jenen 4 Prozent der Befragten, die einen „anderen“ Aufbau angaben, sind die Business Partner in einer Matrix aus Geografie und Geschäftsbereichen organisiert. Wir vermuten jedoch, dies würde zumindest unserer Erfahrung entsprechen, dass der Anteil der Unternehmen, die eine Business Partner-Matrix leben, tatsächlich größer ist. Die Befragten in unserer Studie fokussierten vermutlich richtigerweise auf die Hauptausrichtung ihrer Business Partner-Funktion.

Gerade in globalen Matrixorganisationen, wie sie bei großen Konzernen vorherrschen, stellt sich im Hinblick auf die Business Partner-Organisation die Frage: Wie kann man teilweise inhaltlich sehr unterschiedlichen Geschäftsbereichen (man denke an ein Life-Sciences-Unternehmen mit einer reifen Diabetes- und einer jungen Biotechnologiesparte) und kulturell und arbeitsrechtlich sehr unterschiedlichen Geografien (USA versus europäische Länder mit starker Mitbestimmung) gleichzeitig gerecht werden? Die Frage läuft hinaus auf die Alternative organisatorische Orientierung an Geschäftsbereichen oder an

Abb. 28: Aufbau der Business Partner Funktion

In den meisten Unternehmen ist die Business Partner-Funktion nach Geschäftsbereichen gegliedert

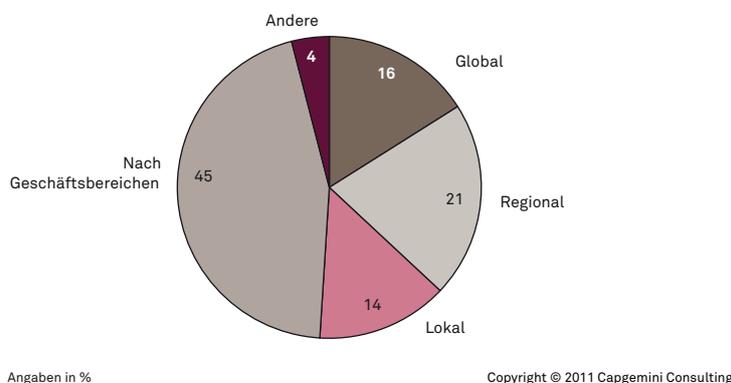
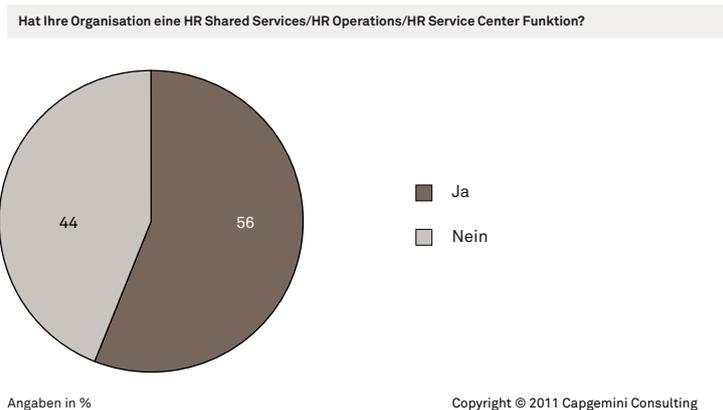


Abb. 29: Verbreitung HR Shared Service Center (SSC)

In 44 Prozent der Unternehmen gibt es noch kein HR Shared Service Center



Geografien. Während die Orientierung an Geschäftsbereichen inhaltlich sinnvoll ist, denn der Business Partner soll ja das Geschäft verstehen, ist sie in kleinen Ländern, in denen mehrere Geschäftsbereiche vertreten und aktiv sind, kaum durchzuhalten. Da bleibt nur der Rückgriff auf die geografische Orientierung, die zulasten des inhaltlich-strategischen Durchgriffs (von Corporate HR) geht, oder eben die Matrix. Und wie so oft, und noch öfter in Matrixorganisationen, liegt dann die Lösung für eine effektive HR Business Partner-Funktion in der klaren Definition der Aufgaben und Verantwortlichkeiten, in sorgfältigen Zielvereinbarungen, die Zielkonflikte wo möglich vorwegnehmen, und in sehr, sehr viel Kommunikation (vgl. Claßen / Kern 2010, S. 120–127).

Shared Services: irgendwie umsetzen reicht nicht

Shared Service Center gehören mittlerweile schon zum alten Eisen der HR-Themen. Von allen Teilen der Service-Delivery-Modell-Trias sind sie am systematischsten und oft im Rahmen von Projekten mit externer Unterstützung angegangen worden. Viel wurde erreicht, um die Erbringung von administrativen HR-Tätigkeiten effizient zu gestalten, aber zurücklehnen sollte sich trotzdem niemand, wie wir sehen werden. Doch zunächst zum Status quo: „Auf dem Papier“ haben 56 Prozent aller befragten Unternehmen mittlerweile Shared Services für HR-Dienstleistungen implementiert, 44 Prozent nicht (Abbildung 29). Bei den kleineren Unternehmen sind es weniger, bei den XXL-Unternehmen dagegen arbeiten 90 Prozent in dieser Form. Wenig überraschend, gibt es doch gerade für große Unternehmen kaum eine Effizienz-Alternative zur „HR-Fabrik“. So plant denn auch

Abb. 30: HR Shared Service Center (SSC) Implementierungsvorhaben

Von den Unternehmen ohne HR Shared Service Center planen 28 Prozent seine Implementierung

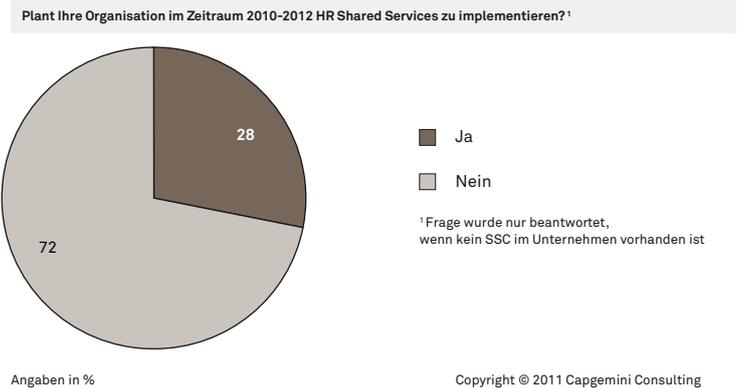
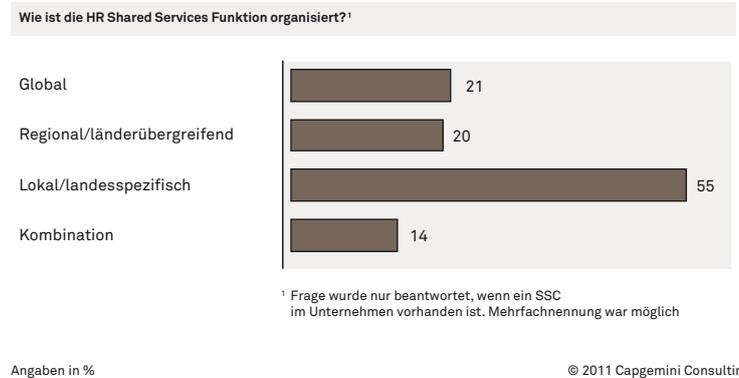


Abb. 31: Organisation HR Shared Service Center (SSC)

Die meisten HR Shared Service Center kommen noch nicht über eine lokale Organisation hinaus



knapp ein Drittel der Unternehmen, die noch kein HR SSC betreiben, dieses bis 2012 aufzubauen. Die meisten HR SSCs (55 Prozent) sind noch immer lokal beziehungsweise landesspezifisch organisiert, aber immerhin je etwas mehr als 20 Prozent (auch) regional oder sogar global. Dabei gibt es sicherlich einige Themen, die sich kaum je sinnvoll länderübergreifend abbilden lassen, wie zum Beispiel die Payroll. Aber in den Kommentaren von einigen der Befragten wird deutlich, dass die Reise hin zu einem SSC geht, das „so global wie

möglich, so lokal wie nötig“ ist. Wir beobachten überdies bei den sehr großen und internationalen Unternehmen die crossfunktionale (typischerweise HR mit IT, FI / CO und Procurement) Bündelung von Supportfunktionen in globale und / oder regionale Service-Organisationen. Mit allen Vor- und Nachteilen.

Verbesserungspotenzial bei Entlastung der Business Partner

Ob es formal ein HR SSC gibt, sagt ja zunächst mal wenig darüber aus, wie es funktioniert und ob es die in es gesetzten Erwartungen erfüllt. Darum haben wir weitergefragt: Führt das jeweilige SSC administrative und transaktionale HR-Aktivitäten effektiv aus? Mehr als die Hälfte (54 Prozent) sagen „ausreichend“, 36 Prozent sogar „völlig“, nur zehn Prozent bezeichnen die Leistung als „nicht

ausreichend“. Bei dieser Kernaufgabe sieht es also ganz gut aus, vor allem, wenn man für die zehn Prozent wohlwollend annimmt, das seien vielleicht jene SSCs, die sich gerade noch in der Startphase befinden. Denn für den SSC-Dauerbetrieb muss diese Kernaufgabe eigentlich zu hundert Prozent sitzen.

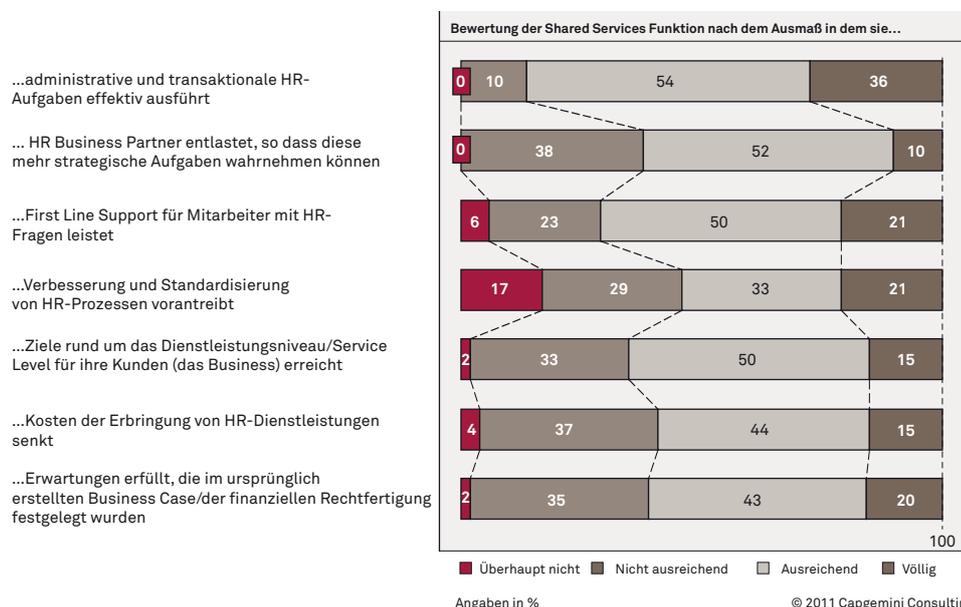
Bei zwei weiteren Themen tut sich eine Schere auf zwischen „guten“ und „weniger guten“ SSCs. Die Aufgabe, HR-Prozesse zu standardisieren und zu verbessern, erfüllen auf der einen Seite 17 Prozent der SSCs überhaupt nicht und ein weiteres Drittel nicht ausreichend, andererseits wird ein weiteres Drittel mit „ausreichend“ bewertet und ein Fünftel sogar mit „völlig“. Ähnlich trübe sieht es beim Thema First Level Support für Mitarbeiter mit HR-Fragen aus: Bei 6 Prozent wird diese Aufgabe überhaupt nicht erfüllt und bei 23 Prozent nicht

ausreichend, dafür bei der Hälfte ausreichend und bei einem Fünftel völlig. Das geht nun eigentlich überhaupt nicht. Sind beides doch Themen, die zum Kerngeschäft von HR SSCs gehören. Beide Themen, so vermuten wir, stehen entweder gar nicht oder nicht „richtig“ im Geschäftsverteilplan einiger SSCs, oder jedenfalls mit zu geringerer Priorität. Das könnte, zumindest zum Teil, auch die Ergebnisse zur Erreichung von Dienstleistungszielen / Service Level Agreements und zur Entlastung der HR Business Partner erklären.

Dienstleistungsziele erreichen über ein Drittel der SSCs gar nicht oder nicht ausreichend. Diese Ziele können eigentlich nur erreicht werden, wenn Prozesse schlank und standardisiert sind und kontinuierlich optimiert werden – wenn diese Kompetenz im SSC nicht ausdrücklich aufgebaut ist, wird das Erreichen von

Abb. 32: Bewertung HR Shared Services Funktion

Über 50 Prozent der Befragten sehen die Aufgaben der Shared Service Funktion als mindestens ausreichend erfüllt an



Dienstleistungszielen zur regelmäßigen Zitterpartie. Jede Sonderlocke, die aus Mangel an (durchgesetzten) Standards anfällt, gefährdet überdies die Zielerreichung.

Entlastung für die Business Partner, um diesen mehr Zeit für strategische Aufgaben einzuräumen, realisieren nur zehn Prozent völlig und die Hälfte ausreichend. Zwei Fünftel der SSCs helfen bei dieser Aufgabe, die eine wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Etablierung der Business Partner-Funktion bietet, nicht ausreichend. Für uns ist dieser Zusammenhang ein entscheidender Grund, die Schwierigkeiten vieler HR-Bereiche beim Aufbau von (echten) Business Partnern zu erklären und irgendwann zu beheben. Wenn diese nicht von administrativer Arbeit entlastet werden – und dazu gehören eben auch Mitarbeiteranfragen bis hin zu Anfragen administrativer Art von Führungskräften –, fällt es schwer, sich als strategisch-konzeptionell beratender Partner „auf Augenhöhe“ zu etablieren. Die Entlastung der Business Partner durch (gegebenenfalls schon bestehende) SSCs sicherzustellen ist also sicherlich eines der wichtigsten Handlungsfelder in der Aktivitätsdimension „HR-Funktion“.

Ein zweites SSC-Handlungsfeld ist eher zahlengetrieben und fällt unter die Kategorie „Hausaufgaben“. Viele SSCs werden mit dem Anspruch aufgebaut, Kosten zu sparen und zumindest mittelfristig beim Thema Betreuungsquote weiterzukommen. Offensichtlich gelingt dies bei knapp zwei Fünftel nicht. 37 Prozent der SSCs erfüllen nicht völlig die Erwartungen, die im ursprünglichen Business Case festgelegt wurden. Die Ursache? Drei mögliche Gründe können wir mit Blick auf die Praxis erkennen. Erstens: der High Level

Abb. 33: Verbreitung HR Centers of Expertise (CoE)

In knapp der Hälfte der Unternehmen sind keine Centers of Expertise eingerichtet

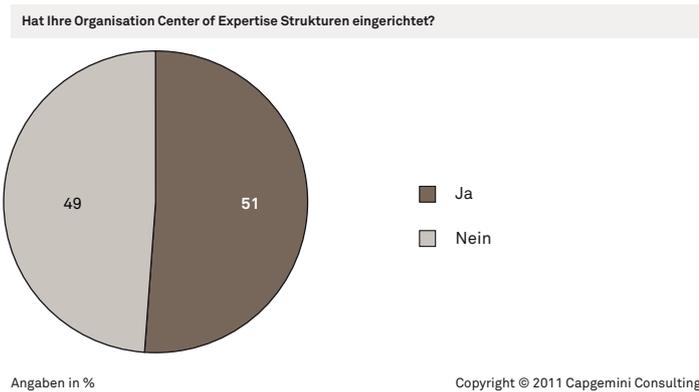
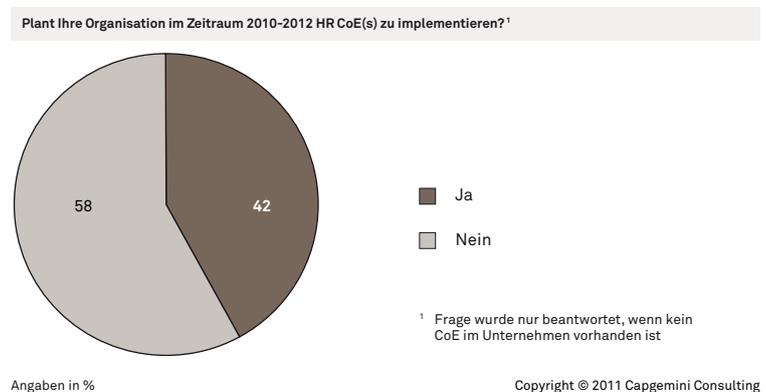


Abb. 34: HR Centers of Expertise (CoE) Implementierungsvorhaben

Immerhin 42 Prozent der Unternehmen ohne HR CoEs planen, solche zu implementieren



Business Case war zu ambitioniert oder einige Annahmen schlicht und einfach falsch. Zweitens: Die (Detail-) Konzeption („Was geht nun wirklich an Prozessen, Kunden und Kapazitäten in den SSC?“) bleibt hinter den Vorgaben des Business Case zurück. Damit geht mögliches Einsparvolumen verloren. Drittens: Bei der für SSC-Einführungen in der Regel notwendigen sehr rigiden Implementierung wird geschludert. Dazu bleibt nicht viel mehr zu sagen über jene Überlegungen hinaus, die wir bereits beim Thema Betreuungsquote

angestellt haben: Die beste Akzeptanz wird HR, wie jede andere Support-Funktion im Unternehmen auch, durch ein sorgfältiges Haushalten mit den ihr zur Verfügung gestellten Mitteln erreichen. Das dürfte jeden HR-Vorstand umtreiben.

Centers of Expertise – ganz ordentlich!

Ziemlich genau die Hälfte der Unternehmen hat Center-of-Expertise-Strukturen eingerichtet (51 Prozent, Abbildung 33). Auch hier gilt dies öfter für die XXL-Unternehmen (68 Prozent), allerdings weniger ausgeprägt als bei HR Shared Service Centern. Von jenen Unternehmen, die keine CoE-Strukturen etabliert haben, planen 42 Prozent, diese aufzubauen (Abbildung 34).

Bei den Themen, zu denen CoEs eingerichtet werden, sind Talent Management und Compensation & Benefits ganz vorn: Bei 95 Prozent beziehungsweise 93 Prozent aller Unternehmen mit CoE werden diese Themen dort abgedeckt. Es folgen HR-IT und Resourcing / Recruiting mit jeweils 81 Prozent. Etwas abgeschlagen sind Employee / Labor Relations und

HR-Strategie, sie tauchen als CoE-Themen in 69 Prozent beziehungsweise 63 Prozent der Fälle auf. Identifikation von zukünftigen HR-Trends sowie Organisationsdesign und -entwicklung spielen mit Abdeckungsraten von 49 Prozent beziehungsweise 51 Prozent die „geringste“ Rolle. Wenig überraschend ist, dass das Thema Employee / Labor Relations sehr häufig von länderspezifischen CoEs abgedeckt wird, während CoEs in den Bereichen HR-Strategie, HR-IT, aber auch Talent Management und Compensation & Benefits eher global oder zumindest regional organisiert sind (Abbildung 35).

Die meisten Personalbereiche scheinen mit der Arbeit ihrer CoEs grundsätzlich zufrieden zu sein. Wir haben um Bewertung der CoEs in fünf Bereichen gebeten, die CoEs klassischerweise abdecken. In vier der fünf Bereiche – Policies definieren und deren Umsetzung

steuern, Beratungsleistungen erbringen, HR-Programme definieren und umsetzen sowie Richtung und Strategie für Personalprogramme definieren – wird das Ausmaß der Erbringung der Dienstleistung in mehr als 70 Prozent der Fälle mit „ausreichend“ oder sogar „voll und ganz“ bewertet. Nur mit der Aufgabe, HR-Prozesse zu verantworten und (weiter) zu entwickeln, sind nur gut 50 Prozent zufrieden. Aber dieses Thema ist zugegeben eines, für das die Verantwortung auch der „reinen Lehre“ nach nicht unbedingt (nur) bei den CoEs liegen muss. Auch die anderen HR-Funktionen, vor allem das Shared Service Center, stehen üblicherweise hierfür mit in der Verantwortung. Im Großen und Ganzen lässt sich also sagen: Die Spezialistenorganisationen bei HR, die im Normalfall auch kapazitativ das kleinste Organisationselement sein sollten, sind keine Sorgenkinder, hier läuft es „ganz ordentlich“.

Abb. 35: Inhalte HR Centers of Expertise (CoE)

Talent Management und Vergütung sind die häufigsten CoE-Themen

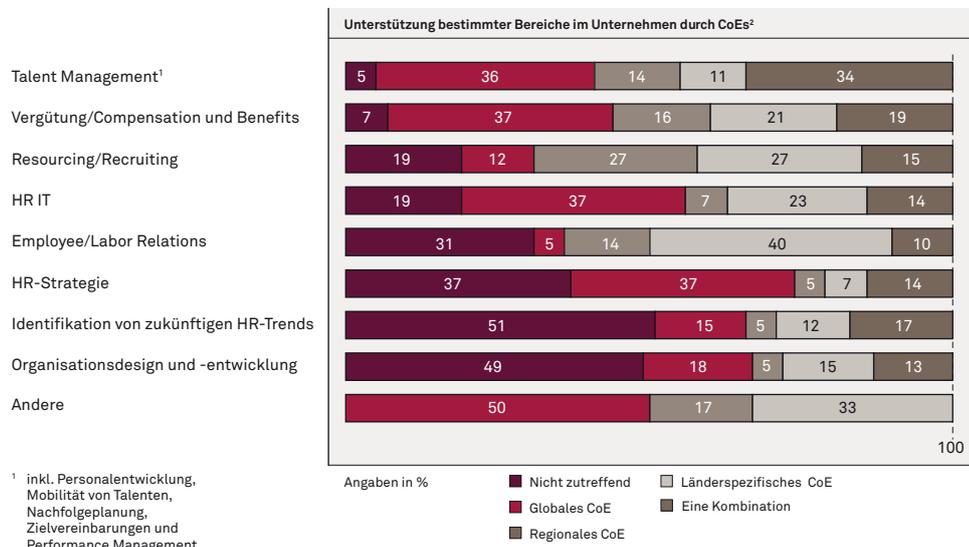
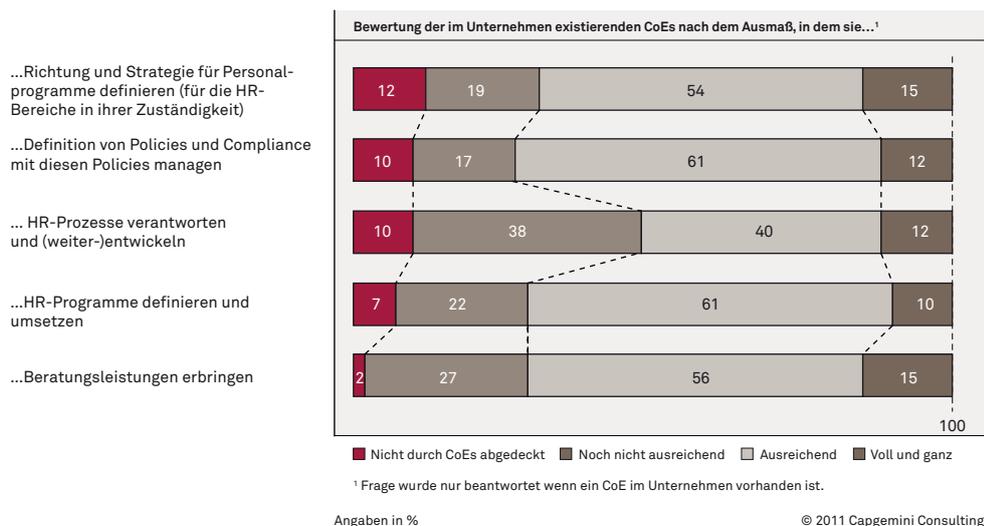


Abb. 36: Bewertung HR Centers of Expertise (CoE)

Über 50 Prozent der Befragten sehen die Aufgaben des Centers of Expertise als mindestens ausreichend erfüllt



Outsourcing – selektiv, und das ist gut so

Outsourcing setzt sich hierzulande eher zögerlich durch. Auch wir haben in der Vergangenheit nicht verschwiegen, dass wir Freunde von selektivem HR-Outsourcing nach sorgfältiger Prüfung sind. Zu hoch sind unserer Einschätzung nach die Risiken, die durch den „Kontrollverlust“ und durch prozessuale und kulturelle Veränderung entstehen, gegenüber den oft zu geringen ökonomischen Potenzialen. Outsourcing lohnt sich eben nur in bestimmten Fällen. Die gilt es zu kennen oder zu finden. Immerhin knapp die Hälfte aller im HR-Barometer befragten Unternehmen haben heute einzelne HR-Services an externe Dienstleister ausgelagert. Komplettes HR-Outsourcing spielt dagegen keine Rolle (Abbildung 37). Gute Personaler wissen mit Blick auf Outsourcing von Spezial- und Transaktionsservices, wo sie schwach und schlank sind und wo sie auch

bewusst schwach und schlank bleiben wollen.

Dort, wo eine Outsourcing-Entscheidung getroffen ist, funktioniert das Modell offensichtlich gut: 54 Prozent der Unternehmen, die Outsourcing bereits für einige HR-Dienste gewählt haben, ziehen in Erwägung, auch weitere Services auszulagern (Abbildung 38). Aber immerhin 13 Prozent überlegen bereits, das getätigte Outsourcing wieder rückgängig zu machen (ohne Abbildung). Wir haben auch jene Unternehmen gefragt, die sich bisher gegen Outsourcing entschieden haben, was die Treiber ihrer Entscheidung sind, alle Leistungen selbst zu erbringen. Die Ergebnisse decken sich mit unserer Erfahrung in Projekten, in denen Outsourcing diskutiert wird. Die Entscheidungsfindung, wann welche Dienste ausgelagert werden sollten, hat sehr viel damit zu tun, wie erfolgskritisch HR im Unternehmen gesehen wird – beziehungsweise wie sehr ein Unternehmen die Qualität einer Dienstleistung

selbst steuern können will. So geben denn auch 72 Prozent der Unternehmen, die nicht outsourcen, die erforderliche Qualität als Grund an. Der zweitbedeutendste Treiber ist die mangelnde Verfügbarkeit an geeigneten Dienstleistern – 30 Prozent der Befragten nennen dies als Grund. Die Kosten schließlich sind der drittwichtigste Grund (19 Prozent). Das mag zunächst erstaunen, sind doch Kosten genau auch der Grund, der meistens für Outsourcing ins Feld geführt wird. Aber aus unserer Erfahrung ist dies durchaus valide: Gerade wenn ein Unternehmen hoch spezialisierte Dienstleistungen benötigt, Prozesse wenig standardisiert sind oder große Flexibilität gewünscht ist, können Kosten für ausgelagerte HR-Dienstleistungen in die Höhe schnellen. Elf Prozent der Befragten nennen „andere“ Treiber, die aus unserer Erfahrung ebenfalls häufiger eine Rolle spielen, allen voran die Unternehmenskultur oder schlicht die Tatsache, dass Outsourcing einfach noch nie ernsthaft in

Abb. 37: HR-Outsourcing Kontinuum

In über 50 Prozent der Unternehmen ist HR eine Kernkompetenz, sodass alle HR Aktivitäten intern erledigt werden (vollständiges Insourcing)

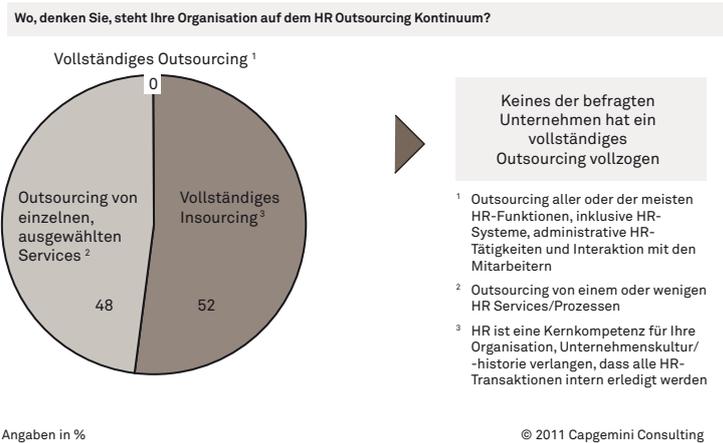


Abb. 38: Pläne zum Outsourcing einzelner/ausgewählter Services

Mehr als 50 Prozent der Befragten denken über weiteres Outsourcing nach

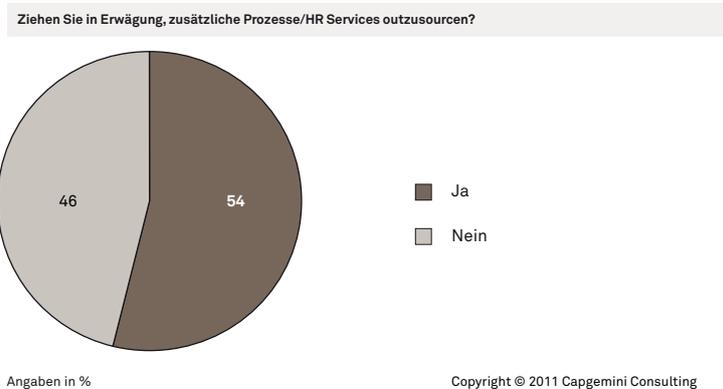
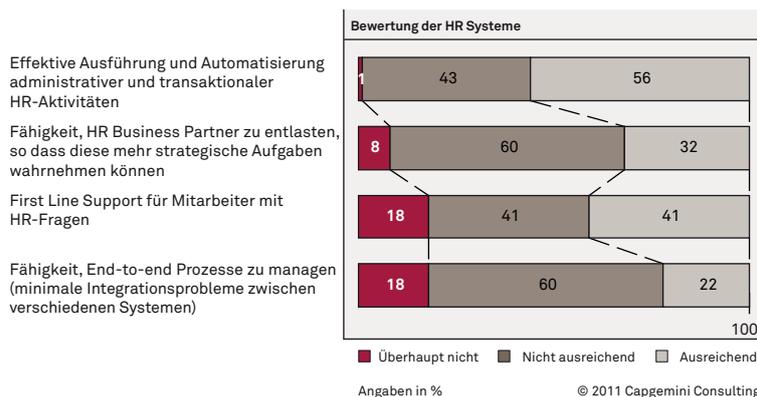


Abb. 39: Zufriedenheit mit HR-Systemen

Nur etwas über die Hälfte der Befragten betrachtet den Support der HR-Systeme für Administration und Transaktion als ausreichend



Erwägung gezogen wurde – die Macht des Status quo eben. So haben 87 Prozent jener Unternehmen, die Outsourcing bisher nicht nutzen, auch in Zukunft keine Pläne, damit anzufangen (ohne Abbildung).

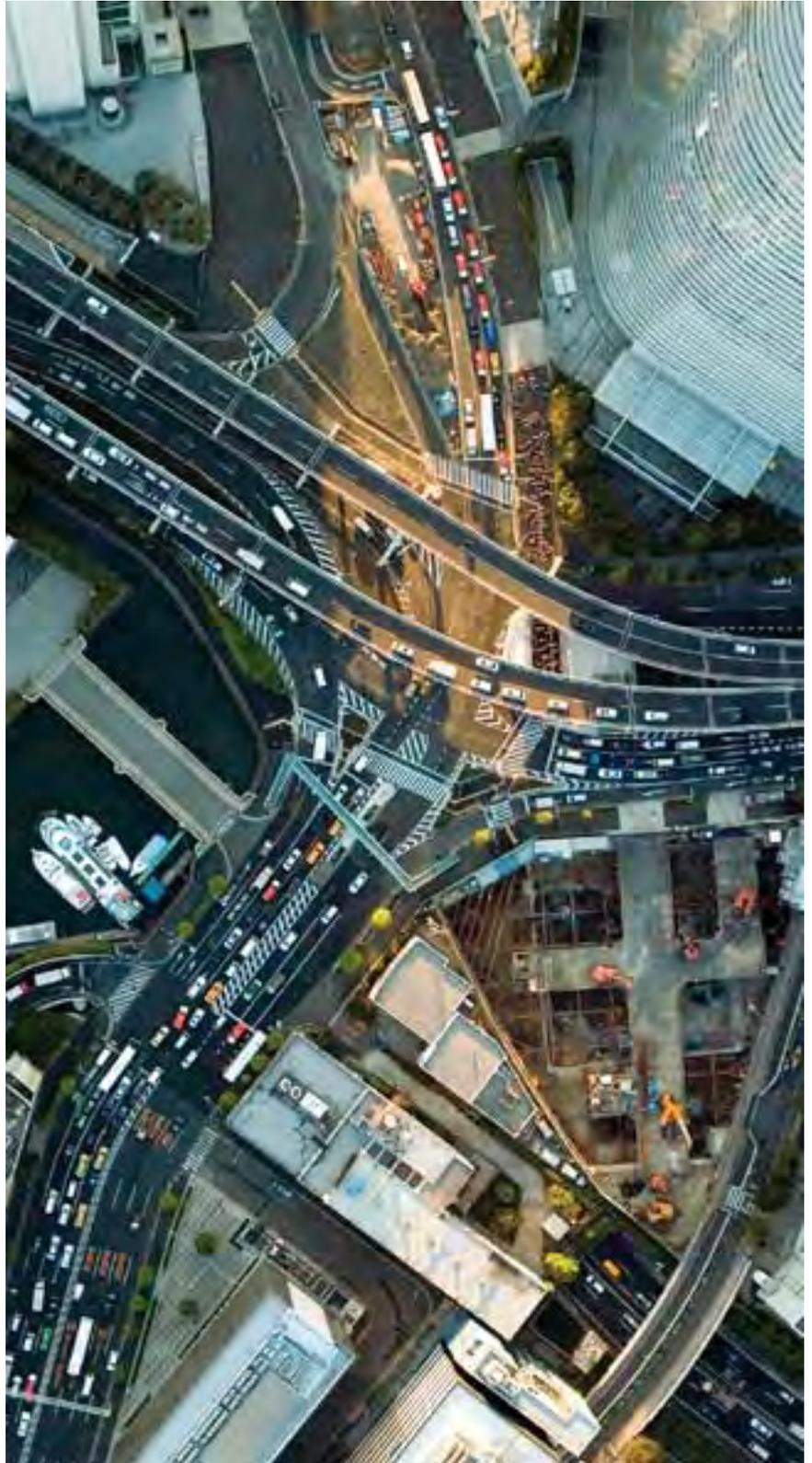
HR-Systeme – Sand im Getriebe

HR-Systeme sind ebenso wie die Business Partner-Funktion, Shared Services und Centers of Expertise ein Teil des Service-Delivery-Modells. Erst eine effiziente IT-Unterstützung ermöglicht es, administrative HR-Dienstleistungen kostengünstig bei gleichzeitig hoher Qualität zu erbringen und damit Kapazitäten für wertschöpfende HR-Arbeit freizumachen. So die Idee! Die meisten Unternehmen, die wir im HR-Barometer befragt haben, nutzen ERP-Systeme für den HR-Bereich (44 Prozent). Dicht gefolgt von überraschend hohen 37 Prozent, die auch noch ein Inhouse-HR-System, also eine eigene Software, nutzen. „Software-as-a-Service“ spielt auch schon eine recht große Rolle und wird von 34 Prozent genutzt. Best-of-Breed-Lösungen sind dagegen nur auffallend wenig verbreitet (8 Prozent) – Mehrfachantworten waren möglich (ohne Abbildung).

Bei der Zufriedenheit mit den bestehenden HR-IT-Systemen zeigen sich große Verbesserungsmöglichkeiten. Immerhin 43 Prozent der Befragten bewerten ihr HR-IT-System als nicht ausreichend für die effektive Ausführung und Automatisierung von administrativen und transaktionalen HR-Aktivitäten (Abbildung 39). Gar 60 Prozent sagen, die IT-Systeme seien nicht ausreichend in ihrer Fähigkeit, die HR Business Partner zu entlasten, so dass diese mehr strategische Aufgaben wahrnehmen können. Für 8 Prozent ist dies überhaupt nicht der Fall. Das ist nun wirklich starker

Tobak und richtig bitter mit Blick auf die Ergebnisse der Zufriedenheit mit den SSC-Leistungen. Es scheint, als lassen zwei von vier HR-Service-Delivery-Modell-Elementen die Business Partner ganz schön im Regen stehen.

Eine wesentliche Hilfe für die Entlastung von Business Partnern, aber gegebenenfalls auch von Shared-Service-Mitarbeitern können IT-Systeme sein, die es Mitarbeitern ermöglichen, HR-Fragen selbst zu beantworten – Self Service und automatisierter First Line Support eben. Diese Fähigkeit sehen 18 Prozent der Befragten bei ihren HR-IT-Systemen allerdings gar nicht, und 41 Prozent nicht ausreichend. Schließlich sehen auch 78 Prozent Integrationsprobleme bei ihren HR-IT-Systemen. 18 Prozent geben an, ihre HR-IT-Systeme haben aufgrund dessen nicht die Fähigkeit, die HR-Prozesse auch „End-to-end“ zu managen, 60 Prozent bewerten diese Fähigkeit als nicht ausreichend ausgeprägt. Vor dem Hintergrund dieser hohen Unzufriedenheit mit den bestehenden Systemen ist es nicht überraschend, dass die Hälfte der Unternehmen es in Erwägung zieht, ihre HR-Systeme innerhalb des nächsten Jahres zu verändern. Aus unserer Sicht ist das eine richtige Entscheidung, denn ein gut funktionierendes, benutzerfreundliches HR-IT-System ist zwar nicht der Motor der HR-Organisation, vielleicht hat HR-IT inzwischen aber schon den Stellenwert des Getriebes bei einem Auto erreicht. Und wer immer nur hochtourig im ersten Gang fahren muss, weil man zwar schnell sein will, aber aufgrund eines maladen Getriebes nicht hochschalten kann, überlastet und „killt“ irgendwann auch den Motor.





VII Stakeholder

Wissensgesellschaft, Demographischer Wandel, Fachkräftemangel ...

Bedeutungsgewinn für Mitarbeiter?

Im Unternehmen ist vieles zur gleichen Zeit gleich wichtig: Kosten waren zuletzt stark im Fokus, sind es aber eigentlich immer, Umsatz und Verkauf müssen sein, genauso wie die Investitionen in Forschung und Innovation. Wichtig wird auch „Green“, dabei bitte kein bloßes „Greenwashing“, sondern echtes und am besten gleich zertifiziertes „People, Planet, Profit“. Trotzdem natürlich die Operations optimieren und sicherstellen, dass die Produktion reibungslos funktioniert – was wollte man denn sonst noch vermarkten (auch wichtig!) und an den Kunden bringen? Mit Peter Drucker: Es ist der wesentliche Zweck des Unternehmens, „einen Kunden zu finden“ (Drucker 2005, S. 27). Und damit ist der Kunde der erste wichtige Stakeholder jedes Unternehmens. Und nicht nur, wenn es sich um ein börsennotiertes Unternehmen handelt, ist doch der Shareholder und der Aktionär, der zweite Stakeholder, sehr wichtig für uns, oder? Schließlich finanzieren diese unser Unternehmen und erwarten von uns „Profit“ und „Profitable Growth“, damit die Anlage-Rendite stimmt.

Wie sieht es da mit dem dritten Stakeholder, den Mitarbeitern, aus? Bevor wir die Ergebnisse der Frage nach der Bedeutung der drei Stakeholder im Unternehmen, die wir auch heuer wieder gestellt haben, kommentieren, leisten wir uns einen intensiveren Seitenblick auf den „Dritten im Bunde“, den Mitarbeiter.

Dieser Stakeholder müsste nun einmal – so könnte man zumindest vermuten – in der Prioritätshierarchie etwas nach oben geklettert sein, gibt es doch schon länger sich verstärkende Entwicklungen, die für einen Bedeutungszuwachs in der Mitarbeiterdimension sprechen und starke Argumente hierfür liefern könnten.

Ungedeckter Bedarf - Argumente für den Mitarbeiter

Da ist zum einen das hinlänglich bekannte Thema „Wissen“. Das Wirtschaftssystem ist seit jeher von Informationen, die Entscheidungen ermöglichen, und qualifiziertem Wissen über Märkte, Kunden, Versorgungslagen abhängig. In den letzten Jahrzehnten hat sich jedoch die Umschlags- und Halbwertszeit von Informationen und Wissen deutlich erhöht. Hinzu kommen eine deutlich vereinfachte und beschleunigte Distribution und eine damit einhergehende Ubiquität von Informationen („ich weiß es (noch) nicht, aber Google weiß es bestimmt“). Das bedeutet: „Nicht Wissen ist Macht, denn Wissen ist universal. Aber Vorsprungswissen ist Macht. Effektives Wissen hat heute einen Zeitindex“ (Bolz 2001, S. 82). Etwas Relevantes „nicht wissen“, es erst „zu spät wissen“ und es „noch nicht zu wissen“ kann nun als eine oder sogar als die wesentliche Gefahr für Unternehmen gelten. Dass dies wirklich so ist, wird ja auch nicht nur in der Praxis, sondern auch in Umfragen immer wieder deutlich (vgl. IBM 2008).

Wissen lässt sich nur durch (arbeitende) Menschen produktiv setzen, durch die Mitarbeiter Müller, Nuss und Schulze eben. Nur, meist können die Mitarbeiter noch gar nicht alles können und wissen, was sie können und wissen sollten. Das heißt praktisch: Unternehmen müssen etwas für und mit ihrer Belegschaft, mit ihren Mitarbeitern tun, um den „Know-how-Demand“ zu erfüllen. Das wäre schon einmal ein Argument für Prioritätszuwachs auf Mitarbeiterseite.

Mit Blick auf die „Supply-Seite“ werden die hinlänglich bekannten und in der Praxis vielerorts schon schmerzlichen quantitativen Lücken offensichtlich (vgl. Dawidowicz / Süßmuth 2007). Seit langem sind die Zeitungen und Nachrichtensendungen voll von Meldungen über demografischen Wandel und Fachkräftemangel. So manch einer sieht denn auch den jeweiligen Länderstandort bedroht und appelliert eindringlich, das Thema Fachkräftemangel zur Top-Priorität für die Wirtschaftspolitik zu machen. Das Thema (Wissens-)Mitarbeiter scheint also sowohl für Unternehmen als auch außerhalb der Unternehmen ein wichtiges zu sein, oder etwa nicht?

Ausnützen des Mangels – Forderungen der (neuen) Mitarbeiter

2020 wird die Hälfte der weltweiten Arbeitnehmer nach 1977 geboren sein (vgl. Kestel 2010). Schaut man sich diesen „Supply“, also die künftigen Mitarbeiter, einmal an, kann man wohl davon ausgehen, dass diese künftig ihre Forderungen an die Arbeitgeber viel deutlicher artikulieren werden – und wahrscheinlich auch aufgrund einer prinzipiellen Knappheit, zumindest in einigen Segmenten, einfacher als in vergangenen Tagen durchsetzen können. Das Credo der völlig selbstbestimmten und selbstständigen „Meconomy“ (vgl. Albers 2010) ist für die meisten jedoch eine Oktave zu hoch angestimmt. Die bloggenden Bekenntnisse einer digitalen Bohème, die ein „intelligentes Leben jenseits der Festanstellung“ postuliert (vgl. Friebe / Lobo 2006), werden zwar wahrgenommen, der eigenen betrieblichen Realität, Biografie und dem eigenen Lebensentwurf entsprechen sie dann aber doch in den wenigsten Fällen. Mit Blick auf die in letzter Zeit erstarkenden Ansprüche Work-Life-Balance, Sicherheit und Familienwunsch wird es wohl weiterhin die Mehrzahl der Erwerbstätigen in vergleichsweise sichere, traditionelle Beschäftigungsverhältnisse ziehen – gleichwohl mit erhöhtem Anspruch an Freiheitsgrade und entsprechenden Erwartungen an den Arbeitgeber. Motto: „Chef, morgen komme ich später rein“ (vgl. Albers 2008).

Wie sieht trotz aller unterschiedlichen Begrifflichkeiten (Generation Y, Net Geners, Millenials, Generation Ungewiss, Generation Praktikum, Digital Natives) nun dieser Typus Mitarbeiter und Mitarbeiterin aus?

Diese Gruppe lässt sich grob in drei Dimensionen skizzieren:

- Einstellungen / Werte: Streben nach Individualität / Selbstverwirklichung und persönlichem Erfolg; verstärkte soziale und familiäre Orientierung, Gesundheitsbewusstsein (vgl. u.a. Shell Studie 2010, IfD Allesbach 2010)
- Berufliche Erwartungen: Arbeit muss Spaß machen und Sinn stiften; tendenziell wird geringere und flexiblere Arbeitszeit angestrebt – diese muss jedoch gut bezahlt sein; von der Führung wird Inspiration und Unterstützung erwartet; Rückmeldungen zu Leistungen müssen schnell und kontinuierlich kommen (vgl. u.a. Gatermann / Werle 2010, Meister / Willyerd 2010, Trendence 2010, Wang 2010)
- Kompetenzen: Im Vergleich zu früheren Generationen ein souveräner Umgang mit Unsicherheit; Fähigkeit zur Selbstvermarktung, Kreativität, Technologieaffinität, -präferenz und -kompetenz (vgl. u.a. Honoré 2010, Meister / Willyerd 2010, Shell Studie 2010)

Für Unternehmen bedeutet dies ganz schön viel, nämlich ganz schön viel für Mitarbeiter machen zu müssen, käme man all diesen sich schnurstracks von Einstellungen zu Forderungen gewandelten Ansprüchen nach. So wären beispielsweise Karriere- und Entwicklungswege und deren individuelle Realisierungen nicht nur modellhaft „im Angebot“, sondern würden zugelassen. Wie schmerzhaft dieser Spagat für Unternehmen wird, bemerken die ersten, wenn sie heute plötzlich junge, aufstrebende, männliche Führungskräfte in die Elternzeit gehen lassen – ohne dass diese Jungmanager auf Karriereambitionen so selbstverständlich verzichten würden („Chef,

über meinen MBA und meine Beförderung reden wir, wenn ich aus der Elternzeit wiederkomme“). Für Führungskräfte bedeutet das Führen dieses Mitarbeitertypus zunächst einmal schlicht und ergreifend einen Mehraufwand an Zeit für Gespräche mit diesen Mitarbeitern. Dabei ist es egal, ob diese nun virtuell über Skype oder physisch stattfinden – man hat weniger Zeit für Kunden und Shareholder-Themen. Für die Personalentwicklung bedeutet es mit Blick auf Mitarbeiterbindung ebenfalls einen Mehraufwand. Denn nur weil Mitarbeiter es wollen, gibt es ja nicht automatisch mehr attraktive Jobs mit tollen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Deshalb müssen alternative Entwicklungsangebote als kontrollierbare Ventile für derlei Entwicklungsdruck geschaffen werden. Also auch hier: mehr Priorität auf Mitarbeiterthemen?

Kunde und Aktionär auch 2011 wichtiger als Mitarbeiter

Nun, das Mitarbeiterthema wird in der unternehmensinternen und -externen Kommunikation bisweilen ja sehr prominent vertreten, manch einer meint sogar, es würde strapaziert. Ausdrucksvolle Einlassungen in Personalmarketing-Broschüren nicht nur der besten, sondern eigentlich der meisten Unternehmen („unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“, „all unsere Mitarbeiter sind Talente“, „bei uns wird Personalentwicklung für alle Mitarbeitergruppen großgeschrieben“) und von einigen Vorständen oder Geschäftsführern sind hierfür beispielhaft. Heißt dies nun, dass Unternehmen die wertvolle Ressource Mitarbeiter im Verhältnis zum Umsatzbringer Kunde und zum Kapitalgaranten Aktionär wirklich höher bewerten? Im vertrauten Vier-Augen-Gespräch

gibt ja der ein oder andere Vorstand beziehungsweise Mitarbeiter, der die Differenz von Rede und Realität erlebt, vergleichsweise offen zu, dass gerade diese kontinuierliche, gleichspülende Standardrhetorik anfängt, ins Leere zu laufen.

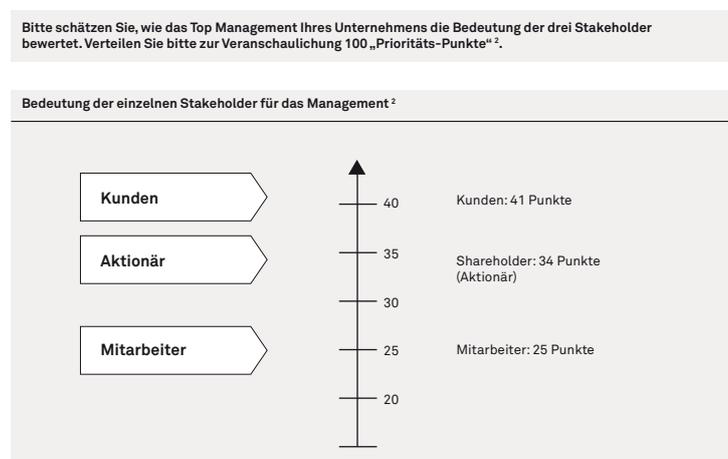
Auch im diesjährigen HR-Barometer haben wir wie schon in den Vorjahren gefragt, wie das jeweilige Topmanagement im Unternehmen nach Einschätzung der Befragten die Bedeutung der drei Stakeholder Mitarbeiter, Aktionär und Kunde bewertet. Über alle drei Gruppen hinweg konnten maximal 100 Prioritätspunkte verteilt werden, eine gleiche Verteilung auf die drei Stakeholder (33 / 33 / 33) bedeutet entsprechend einen vergleichbaren Stellenwert. Eine ungleiche Verteilung mit Schwerpunkt auf einem der drei Stakeholder (dieses Mal wurden Werte bis zu 75 Prioritätspunkten

beim Kunden, sogar 100 beim Aktionär und vergleichsweise geringe 40 beim Mitarbeiter vergeben) weist auf dessen Vorrang bei Unternehmensentscheidungen hin.

Die Durchschnittswerte über alle Unternehmen geben einen guten Eindruck über den Stellenwert der drei Stakeholder (Abbildung 40). Bei Unternehmensentscheidungen ist – nach wie vor – der Kunde am wichtigsten (41 Prioritätspunkte / 2009: 41 / 2006: 45 / 2004: 41). Der Aktionär liegt mit ziemlichem Abstand an zweiter Stelle (34 Prioritätspunkte / 31 / 28 / 29), der Mitarbeiter nochmals ein Stück dahinter (25 Prioritätspunkte / 28 / 27 / 29). Eine vielfach schon avisierte und mit Blick auf die obige Argumentation durchaus plausibilisierbare Trendumkehr in Richtung Mitarbeiterschaft ist ausgeblieben.

Abb. 40: Bedeutung der Stakeholder für das Top Management¹

Das Top Management misst den Kunden eine höhere Bedeutung zu als Aktionären und eine wesentlich höhere als den Mitarbeitern



¹ Die Teilnehmer wurden gebeten insgesamt 100 „Prioritäts-Punkte“ auf die drei Stakeholdergruppen zu verteilen. Eine höhere Punktzahl entspricht einer höheren Bedeutung.

² Dargestellte Punktzahlen entsprechen dem Mittelwert

Diese über die Zeit sehr konstanten Mittelwerte verdecken allerdings die jeweils breite Streuung zwischen den analysierten Unternehmen. Bei einer detaillierten Betrachtung wird die Bandbreite im Stellenwert der Mitarbeiter deutlich (ohne Abbildung). Nur in 7 Prozent der Unternehmen besitzt die Belegschaft bei Unternehmensentscheidungen Priorität über dem Pariwert von 33. Zwei Fünftel der Befragten sehen in ihrem Hause eine ungefähre Gleichgewichtung der drei zentralen Stakeholder (alle Werte um 33). Bei gut der Hälfte der Unternehmen werden Mitarbeiter- und Personalinteressen sekundär beachtet (Werte bis 25).

Erklärungen und Konsequenzen

Die „Pro-Mitarbeiter-Argumentationen“ haben, wie auch unsere grobe Typisierung oben, in erster Linie die jüngeren, zentraleuropäischen Arbeitnehmer im Blick, die mit der Absicht einer dauerhaften Anstellung als Fach- und Führungskräfte den Weg in ein Unternehmen gefunden haben beziehungsweise finden werden. Diese Kohorte gehört tendenziell zur Gruppe der „Knappen und Begehrten“ mit vergleichsweise guter Ausbildung, hoher intrinsischer Motivation und ausgeprägtem Leistungsanspruch und -willen. Davon gibt es sicherlich viele, noch mehr werden wohl in Zukunft gebraucht. Einige Mitarbeitergruppen wie etwa erstklassige Spezialisten in bestimmten Ballungsräumen und die vielbeschworenen „High Potentials“ sind überdies niemals wirklich out.

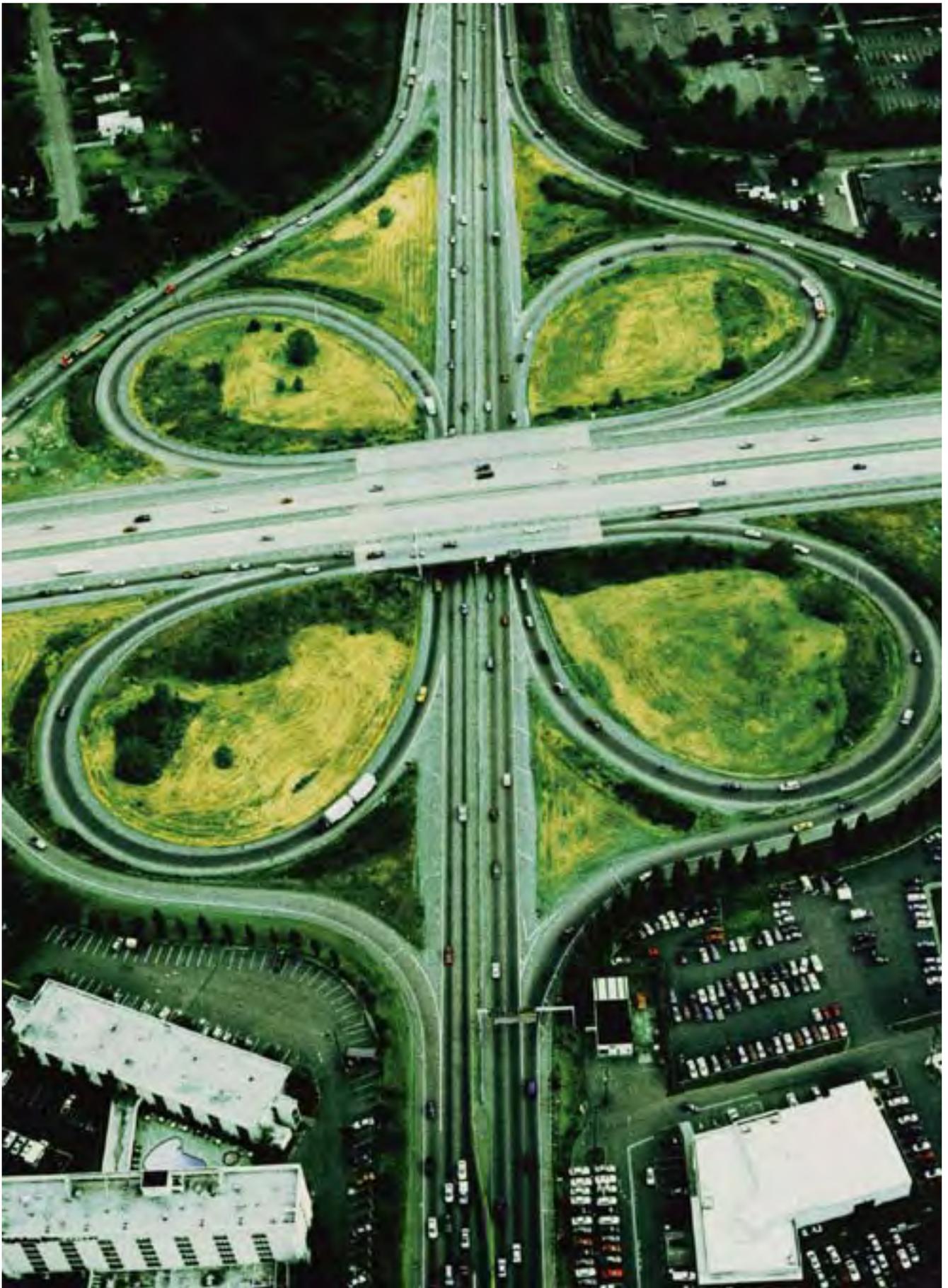
Nun gibt es aber auch ganz „normale“ – weil ersetzbare – Mitarbeiter, für die ist weiterhin in vielen Unternehmen die Ausgangslage eher ungünstig. Wir erleben in der Wertschätzung damit eine Individualisierung, die sich an der persönlichen Wertschöpfung festmacht. Wertschätzung ist eben in vielen Fällen nur durch Wertschöpfung zu erlangen. Für HR bedeutet dies den notwendigen Spagat, hochperformante und hochbegehrte Leistungsträger besonders für Schlüsselpositionen zu rekrutieren, zu entwickeln und dann auch noch zu binden, ohne dabei eine wissens- und bedarfsorientierte Personalentwicklung für die „breite Belegschaft“ außer Acht zu lassen. Es braucht eben beides. Auch wenn die eine Gruppe ein Mehr an Aufmerksamkeit fordert und erhalten wird. Das ist an sich schon keine leichte Aufgabe, von dem kommunikativen Spreizschritt, den es hier zu machen gilt, einmal ganz abgesehen. Was würde passieren, wenn man, mit dafür notwendigem Fingerspitzengefühl, einfach einmal sagen würde, „wie es ist“?

Bitte ein Gramm Theorie

Nach einer im Organisationstheoriefeld durchirrten Nacht wundert einen ja kaum noch etwas. Da stößt man auf skurrile Untersuchungen, bizarre Essays, knochentrockene Feldforschungen und fantastische Gedankengebäude. Nichts, was es nicht gibt – könnte man meinen. Ein Gärtlein scheint aber unbestellt. Dabei handelt es sich immerhin um die bedeutsamste Angelegenheit. Nun gut, nicht das allererste Mal, dass an den Praxisbedarfen vorbeigeforscht wird und die dem Praktiker Pruritus bereitenden Themen nicht in den kritischen Blick eines Wissenschaftlers kommen. Aber mal Hand aufs Herz: Was juckt es überhaupt den pflichtbewussten Manager und eifrigen Mitarbeiter straff organisierter deutscher oder eidgenössischer Konzerne (die Österreicher sind in der Beziehung ja anders), ob sich Demokratisierungs- bei zeitgleichen Individualisierungstendenzen einer Multioptionsgesellschaft performancelimittierend auf international und divers (inklusive „gender mainstreaming“) zusammengesetzte Teams im Vertriebsbereich eines holzverarbeitenden finnischen Betriebs, unter Berücksichtigung polarnachtinduzierter Dauerdämmerung, auswirken? Mit Verlaub: nicht die Bohne! Uns alle interessiert doch am Ende nur das einzig wirkliche Thema der ganzen Organisationschose: DAS ORGANIGRAMM! Und das muss es auch. Denn dem Organigramm werden nicht von ungefähr sagenhafte Kräfte nachgesagt. Das Organigramm ist nichts weniger als der Tabernakel der Organisation, hierin bewahren wir das Allerheiligste des Unternehmens formvollendet auf. Und dabei ist Form und Äußerlichkeit, in der das Allerheiligste präsentiert wird, von nicht zu unterschätzender Bedeutung (Katholiken wissen das). Es geht dabei um die zeitlosen und um die modischen

Aspekte der Repräsentanz. Denn was für das PI in München seit zwanzig Jahren billig ist, ist für das Organigramm schon lange recht: „In ist, wer drin ist“. Und was und wer (neu) drin ist, ist von wahnsinnigem Interesse im Betrieb. Klar, schließlich machen Organigramme Karrieren wie Kleider Leute. Es gibt also Gründe genug, sich mit der Gestaltung, dem Auftritt und dem Erscheinungsbild des Organigramms wissenschaftlich intensiv zu beschäftigen. Aber Organigrammtheorie? Fehlanzeige! Warum nur? Es gäbe viel zu forschen, zu erklären und abschließend zu regeln. Wir sagen nur „dotted line“! Muss diese denn wirklich sein? Und wenn ja, muss diese nicht anders eingefärbt werden als die „solid line“? Und kann man heute nicht auch die elegante gestrichelte Linie anstatt einer gepunkteten zur Matrixorganisation tragen? Schön wäre doch ebenfalls einmal eine eineindeutige, zumindest aber jeweils saisonal verbindliche Festlegung, welche Strichdicke, ohne gleich zu dick aufzutragen, denn governancemässig bei der „strong line“ den besten Effekt hat. Völlig unklar auch: „Das Org-Kästchen“ – was gehört nun hier rein? Wo für die Damenhandtaschen (Wimpernbieger – ja, Klappspaten – nein) und den Kulturbeutel des weltgewandten Gentleman (Zahnsäge – unbedingt, Sextant – nur im außereuropäischen Ausland) klare und verbindliche Standards herrschen, macht sich beim Organigramm ungezügelter Regellosigkeit und rohe Vielfalt breit. Da finden sich bei dem einen Unternehmen siebenstellige Organisationskürzel bei nur fünf Hierarchiestufen. Bei einem weiteren ein ausgeschriebener statt initialisierter Vorname und beim dritten ungezügelter (weil mehr als 26 Buchstaben umfassende) Abteilungsbezeichnungen. Ein auf Effekthascherei durch Auslassung spekulierendes junges Unternehmen der Web-2.0-Generation verzichtet im Kasten gar auf Dokortitel. DIN-Norm

für Organigramme? Fehlanzeige. Nun könnte man meinen, es sei doch einem jeden Unternehmen selbst überlassen, dies zu regeln. Bitteschön. Natürlich kann man das, aber die Konsequenz der Regellosigkeit? Unendliche, ressourcenverschlingende Diskussionen im Unternehmen. Ehrlich, da werden Schriftgrößen und -dicken hart vor- und nachverhandelt. Die Diskussion um „die Linie“ wird zur Grundsatzfrage der Unternehmenssteuerung und Führungsphilosophie ausgewalzt. Und die Konsequenz? Man bekommt das, was rein soll, am Ende gar nicht mehr rein. Also die Organisation in das Organigramm. Weil die Manager sich ja gerne einfach mal eine Organisation bauen und gar nicht daran denken, wie man die dann in das Organigramm reinkriegt. Dieses Managervorgehen ist natürlich nicht nur irrig, sondern völlig absurd. Das ist ja so, als würden Designer Kleider so schneiden, dass Models reinpassen, und nicht umgekehrt. Also besser ist immer andersrum. Erst Organigrammregeln festlegen, dann überlegen, wie man die Organisation bauen kann, so dass sie in das Organigramm passt – und dabei chic aussieht. Das ist indes nicht nur vom modischen Aspekt her notwendig. Denn im Unternehmen darf ja nicht sein, was nicht im Organigramm ist. Nicht das Unternehmen bestimmt das Organigramm, das Organigramm bestimmt das Unternehmen. Und dafür wäre doch ein wenig Organigrammtheorie nicht schlecht, oder?



VIII Organisationsdesign und -entwicklung

Ein Thema von Dauer – Organisation

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Angelegenheit, welche dauerhafteres und in Summe größeres Interesse hervorruft, mehr Aufmerksamkeit bindet und mehr positive wie negative Energien freisetzt als das Thema Organisation? Interesse an Märkten und Kunden? Selbstverständlich, hier haben die Strategieabteilungen und der Vertrieb intensivstes Interesse. Technologische Innovationen? Sicher, die Forscher und die IT'ler verfolgen aufmerksam, was es an bahnbrechenden Neuigkeiten gibt. Die Pressekonferenz zu den Quartalszahlen? Natürlich, das Finanzressort und Corporate Communications bereiten sich wochenlang intensiv hierauf vor. Wenn es um eine neue Organisation des Unternehmens geht, will jedoch wirklich jede Führungskraft, jeder Mitarbeiter wissen, wie diese aussieht, wo der eigene Platz darin zu finden ist, welche strukturellen und personellen Veränderungen und Neuerungen es gibt.

Ernsthafte Organisationsdiskussionen und der „Organizational Gossip“ gehören zum Alltag einer jeden Unternehmung. Und trotz ihrer Popularität ist die Organisation ein Phänomen, das weder begrifflich noch theoretisch oder in ihrer methodischen Bearbeitung eindeutig geklärt wäre. Dennoch agieren wir als Angestellte, Manager, Experten und Berater tagtäglich in und mit Organisationen – die HR-Funktion hierbei wieder in einer zunehmend exponierten Rolle. Für HR gilt es, in einer „doppelten Betroffenheit“ zum einen eine an der Business Organisation ausgerichtete, effiziente und performante

HR-Organisation einzurichten und zu bewirtschaften. Zum anderen – und darum geht es uns in diesem Schwerpunktkapitel – soll sich der Personalbereich nach Vorstellung von Experten aus Theorie und Praxis um „die Organisation“ im Unternehmen definierend und entwickelnd kümmern (vgl. Mohrmann 2007, Ulrich / Brockbank 2008, Craig 2009).

Das „praktische“ Organisationsverständnis von HR

Im Folgenden werfen wir zunächst mit den Ergebnissen des HR-Barometers einen Blick auf Organisationsverständnisse in der Praxis. Hierbei wird freilich keine Organisationstheorie entstehen – jedoch ein für Sie, liebe Leser, gewiss interessanter Einblick dazu, wie HR-Manager mit Organisationstheorien umgehen und was zur Frage der Organisation in der Praxis gedacht und gemacht wird. Mit Blick in die Unternehmensrealität hat uns außerdem interessiert, die inzwischen ein wenig rhetorische Patina ansetzende Rede vom „dauernden (organisatorischen) Wandel“ einmal konkreter und quantitativ greifbarer zu machen. Dies tun wir über ein Auszählen von Reorganisationen und deren Auslöser in den Unternehmen. In einem dritten Abschnitt diskutieren wir Möglichkeiten einer kompetenten und positiven Beeinflussung von organisationalen Erfolgsfaktoren durch die HR-Funktion. Abschließend wird die Rolle von HR als ein – so unsere These – wesentlicher Akteur im Organisationsspiel kritisch gewürdigt.

Das Feld der Organisationstheorie ist heute selbst nach Bekunden ausgewiesener Experten eigentlich nicht mehr zu überblicken (Kieser / Walgenbach 2007: 1). Wer sich auf diesem Gebiet intensiv oder auch nur explorativ umgesehen hat, wird diese Einschätzung höchstwahrscheinlich teilen. Weil die Orientierung nicht ganz leicht ist, gibt es glücklicherweise geeignete Landkarten, die wichtige Hinweise liefern können. Zum Beispiel die im deutschsprachigen Raum wohl für die hiesige Betriebswirtschaftslehre führende Einteilung der Organisationstheorien. Diese unterscheidet beginnend mit Max Webers Bürokratieanalyse und dem Taylorismus die Human-Relations- und organisationspsychologischen Theorien, verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorien, den situativen Ansatz, institutionenökonomische Theorien, evolutionstheoretische Ansätze, neo-institutionalistische Konzepte, die Strukturierungstheorie und schließlich die Systemtheorie Luhmann'scher Prägung (vgl. Kieser / Ebers 2006). Allein die letztgenannte Denkrichtung ist mit Weiterentwicklungen und einem „Derivat für die Praxis“, der Systemik, inzwischen durchaus breit in die Management- und Beratungspraxis eingesickert (vgl. z. B. Baecker 2003, Simon 2007, Gömmel 2009, Wimmer 2010).

Themen der Organisation heute

Fast alle Management-Gurus, vornehmlich aus den USA, haben natürlich ebenfalls etwas zum Thema Organisation beigetragen. Besonders beliebt bei Beratern und im praktischen Einsatz sind hierbei die Modelle, mit deren Hilfe Organisation nicht nur begreif-, sondern auch bearbeitbar gemacht wird: In den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts Chandlers „Structure-follows-Strategy“, das „Congruence Model“ von Nadler und Tushman aus der Mitte der siebziger Jahre, das „7S Model“ von Peters / Waterman und das „Star Model“ von Galbraith, in denen bereits ein weniger starres und in Teilen dynamisches Organisationsverständnis elaboriert wird. An Modellen wie beispielsweise dem „Organisational Flexibility Model“ oder dem „Business Ecosystem Model“ (1990er Jahre) lassen sich dann bereits deutlich die derzeit prägenden Elemente und Begrifflichkeiten ablesen. Mit McKenzies „LAMPE Theory of Organizational Leadership“ (2004) ist beispielhaft ein Thema aufgerufen, mit dem Organisation heute ebenfalls zunehmend gekoppelt wird: Leadership. Natürlich haben auch Mintzberg, Drucker, Hamel und andere ihre Vorstellungen, Modelle und Empfehlungen zur Organisation abgegeben. Mit Blick auf die Organisationsmodelle ist eine zunehmende Betonung der erfolgsrelevanten Aspekte Flexibilität, interorganisationelle Zusammenarbeit, Entscheidungsqualität und Leadership zu bemerken. Das macht intuitiv Sinn, denn Organisationen an sich sowie die korrespondierenden Erklärungsversuche in Organisationsmodellen und -theorien sind immer Kinder ihrer Zeit, sind in den jeweiligen historischen und gesellschaftlichen Kontext eingebettet.

Flexibilität, oder neuerdings Resilienz, individuelle und organisationale „Netzwerk-Denke“, gute Führung und demnächst wohl wieder „Sustainability“ gehören seit geraumer Zeit neben und mit Globalisierung zu den selten hinterfragten, weil alltäglich irgendwie erlebten und dadurch per se plausibilisierten Trends, die den Diskurs über Organisation bestimmen und Organisationsverständnisse normativ beeinflussen.

Abseits vom Mainstream finden sich noch Unmengen von Tiefenbohrungen im weiten Feld der Organisation. An der Schnittstelle von Management und Sozial- / Geisteswissenschaften werden vielfältige Erklärungsversuche für das Phänomen Organisation oder spezielle Fragestellungen rund um die Organisation produziert. Die direkte Praxisrelevanz ist dabei oftmals nur von nachgelagerter Bedeutung – es sei denn, man akzeptiert die Reflexion des eigenen Tuns im Unternehmen bereits als praktische Tätigkeit. Ob Organisationslogiken mit Anleihen beim Derrida'schen Dekonstruktivismus, der Postmoderne oder der Lacan'schen Psychoanalyse demnächst beim kunststoffverarbeitenden Mittelständler in der Oberpfalz praxisrelevant werden? Man sollte sicher nicht zu voreilig abschlägig urteilen, der prüfende Blick auf das, was für das eigene Unternehmen passt und Sinn macht, ist aber natürlich unerlässlich.

Eins, zwei oder drei?

Im Prinzip, liebe Leser, haben Sie ja drei Möglichkeiten, mit dieser Vielfalt an Theorie und Modellangeboten umzugehen. Zunächst die der „aufgeklärten und bewussten Ignoranz“, will heißen, Sie wissen, dass es diese Vielfalt gibt, haben sich aber schon länger oder auch erst kürzlich für

einen bestimmten Ansatz / eine bestimmte Theorie entschieden. Zweitens: „Baumarkt-Theorie“, das heißt, Sie machen „Ihr Ding“ und zwar selbst. Etwas vornehmer ausgedrückt: Sie haben sich bewusst für einen eklektizistischen Ansatz entschieden und picken sich das Beste aus den Organisationstheorien und -modellen heraus, derer Sie habhaft werden. Die dritte Möglichkeit: „Trial and Error“, Sie haben sich also nicht auf ein Modell, eine Methode oder eine Denkrichtung festgelegt. Sie experimentieren mit verschiedenen Denk- und Vorgehensweisen. Wenn etwas funktioniert, erhöht das die Möglichkeit für einen erneuten Einsatz in ähnlichen Situationen. Also: Frei nach Michael Schanze, dem Moderator eines deutschen Kinder-Spielshow-Klassikers: „Eins, zwei oder drei – Du musst dich entscheiden, drei Felder sind frei.“

Wir können und wollen hier keine Definition oder gar Theorie für Organisation liefern. Zum einen würde weder das eine noch das andere wohl etwas wirklich Neues bringen können, zum anderen ist dies – salopp gesprochen – im Kontext des eher praktisch ausgerichteten HR-Barometers auch gar nicht so relevant. Weniger wichtig für das Handeln und Agieren in der Praxis ist wahrscheinlich die kontinuierliche Beschäftigung mit Wissenschaft oder die Richtigkeit und der Wahrheitsgehalt einer „Theorie an sich“, sondern eher das, was Praktiker mit Theorien und deren Grundaussagen „anstellen“. Von einem eklektizistischen Umgang mit allerlei Organisationsweisen kann dabei wohl ausgegangen werden.

Exkurs

Mit Theorie und Praxis ist es ja ein bisschen so wie mit so manchem lang vermählten Paar. Da wird oft nicht mehr so viel miteinander geredet, die Zeit der hohen Gefühle und der gemeinsamen Träume liegt schon ein Weilchen zurück. Das Miteinander ist ganz schön oft ein gut funktionierendes Nebeneinander. Aber ohne einander geht es eben auch nicht. Das wird bei längerer Abwesenheit des jeweils anderen - durchaus betrüblich - wahrgenommen. Und dann kommen die gemeinsamen großen und kleinen Erlebnisse in den Sinn, genauso wie die geteilten Werte und dasjenige, um das man sich gemeinsam sorgt, wofür man „Seit an Seit“ gemeinsam steht und streitet. Das Schöne an Theorie und Praxis ist, dass sie einander ebenfalls gar nicht unbedingt andauernd brauchen um - teilweise ja sogar erfolgreich - zu agieren. Theorie und Wissenschaft funktioniert gut für und mit sich im Wissenschaftssystem. Und in der Praxis macht man halt oft einfach einmal und schaut was dabei

herauskommt, ohne sich vorher allzu lange den Kopf darüber zerbrochen oder dicke Bücher gewälzt zu haben.

Ein klein wenig Theorie dann aber doch noch. Mittels eines Zitats wollen wir auf eine für unseren Kontext hilfreiche Unterscheidung hinweisen. „Wenn wir ‚Organisation‘ sagen operieren wir mit einer fundamentalen Zweideutigkeit. Gemeint sein kann der Prozess des Organisierens oder aber dessen Resultat, die ‚Organisiertheit‘ sozialen Handelns und sodann ein System organisationalen Handelns“ (Ortmann u. a. 1997: 315). Wir schließen hieran vereinfachend und weiterführend an: Man kann ein eher instrumentelles, statisches, strukturelles, zweckrationales, kausalistisches Organisationsverständnis von einer Perspektive unterscheiden, die vor allem das prozessuale, das dynamischen, das weniger planbare und die soziale Bedingtheit der Organisation betont.



Praxisdenke – Zehn Organisations-Thesen

Uns hat nun interessiert, was in der Praxis gedacht wird. Mit Blick auf die Rollen und Funktionen der HR-Barometer-Teilnehmer ist davon auszugehen, dass die überwiegende Mehrzahl sich im Rahmen eines Studiums, einer Weiterbildung, durch Lektüre und durch die praktische Arbeit mit dem Thema Organisation vergleichsweise intensiv auseinandergesetzt hat. Somit kann ein reflektierter Zugang zur Thematik vorausgesetzt werden. Mit zehn bewusst sehr plakativen Thesen rund um das Thema Organisation konnten wir das jeweilige Organisationsverständnis und -agieren abgreifen. Die Befragten mussten hierfür ihre Zustimmung oder Nicht-Zustimmung zum jeweiligen Statement auf

einer Viererskala ankreuzen („stimme voll zu“, „stimme überwiegend zu“, „stimme nur sehr eingeschränkt zu“, „stimme überhaupt nicht zu“) (Abbildung 41).

These 1 – „Theoretisches Fundament ist notwendig“

Statement eins lautete: „Für Organisationsdesign und -entwicklung ist ein theoretisches Fundament und ein daraus abgeleitetes Modell von Organisation zwingend notwendig (z. B. Porter, Mintzberg, Systemtheorie, institutionsökonomischer Ansatz).“ Nicht einmal jeder Zehnte stimmt dieser Aussage vollständig zu, 36 Prozent finden sich zumindest überwiegend in der Aussage wieder. Der Rest kann nur sehr eingeschränkt zustimmen (48 Prozent) oder überhaupt nicht (7 Prozent). Was bedeutet dies? Sind Personaler „Theorie-avers“?

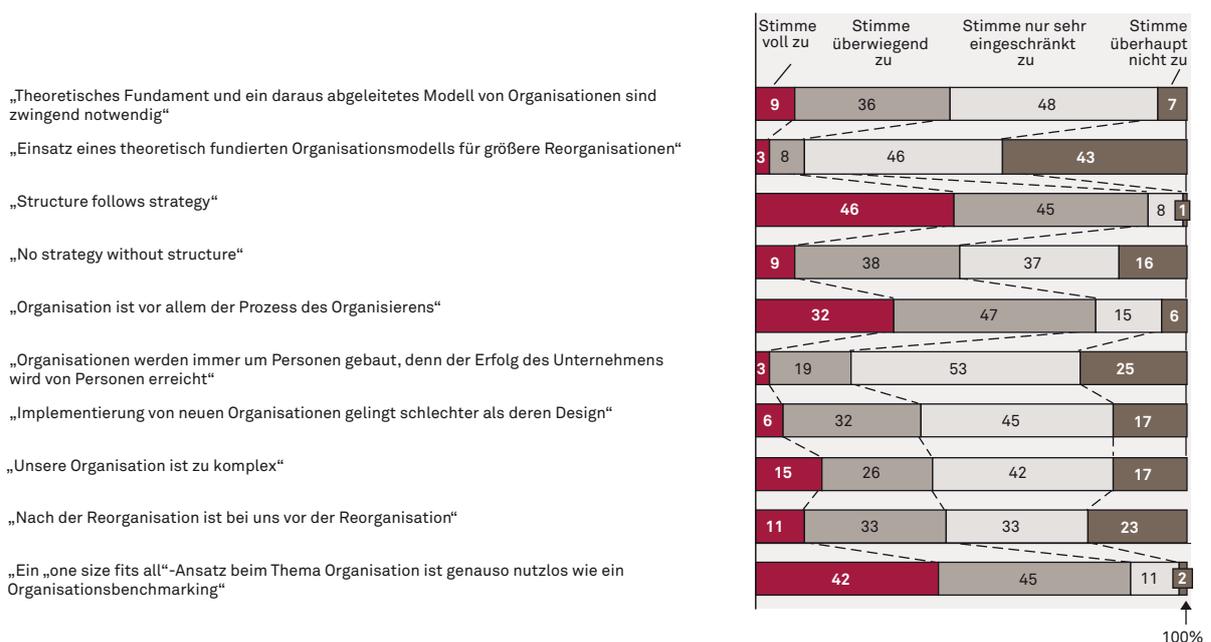
Zumindest baut man offensichtlich doch mehr auf die eigene praktische Erfahrung als auf den Einsatz von teilweise ja sehr abstrakten Modellen oder Theorien. Zu wissen, dass es funktioniert oder nicht funktioniert, reicht für das „Doing“ im Alltag oft aus. Eine theorieinduzierte Reflexion vermag diesem „Doing“ allenfalls noch ein wenig mehr Würze und Gehalt verleihen.

These 2 – „Wir nutzen Organisationsmodelle für Reorganisationen“

Statement zwei stellt nun nicht mehr auf die Person und deren Meinung ab, sondern auf die in der betreffenden Organisation angewandte Praxis: „Wir nutzen in unserem Unternehmen ein theoretisch fundiertes Organisationsmodell, das bei allen größeren Reorganisationen verbindlich angewandt wird.“ In 3 Prozent der

Abb. 41: Statements zum Thema Organisation

Besonders die Aussage „Structure follows Strategy“ stößt in der Praxis auf sehr hohe Zustimmung



Angaben in %

© 2011 Capgemini Consulting

Unternehmen scheint dies der Fall zu sein, in weiteren 8 Prozent überwiegend, in 46 Prozent nur sehr eingeschränkt und erwartungsgemäß ist in einer hohen Anzahl von Unternehmen (43 Prozent) keine wissenschaftliche oder methodische Grundlage notwendig, um eine Reorganisation durchzuführen. (Re-)Organisationen werden ganz gerne mal „on the back of an envelope“ gemacht. In der Praxis wird anstelle filigraner Designprozesse häufig einfach auf eine „faktische Organisationsevidenz“ vertraut. Motto: „Das ist doch offensichtlich. Das kann man nur so und nicht anders sinnvoll organisieren.“ Diese „Methode“ ist für einfache organisationale Fragestellungen sinnvoll und effizient. Allein, bei größeren Organisationsveränderungsveranstaltungen mit bereichs- oder gar unternehmensweiter Spannweite sollte für das Design eine methodisch gesicherte Lösungsfindung zumindest in Betracht gezogen werden. Für die Implementierung und Entwicklung ist diese dann sowieso gesetzt.

These 3 und 4 – „Structure follows strategy vs. no strategy without structure“

Die dritte Aussage stellt auf ein inhaltliches Verständnis der Organisation ab: „Structure follows strategy“: Dieses Statement hat weiterhin Gültigkeit und ist beim Design von Organisation unbedingt zu beachten. „Die einundneunzigprozentige Zustimmung zu dieser These (46 Prozent stimmen voll zu, 45 Prozent immerhin überwiegend) zeigt, wie sehr dieser Management-Klassiker in der Praxis fast uneingeschränkt Zustimmung findet.“

Unterstrichen wird das durch die Einschätzungen zum vierten Statement, welches quasi als Antithese

formuliert ist: „Organisation ermöglicht überhaupt erst, limitiert aber gleichzeitig auch die Definition von Strategie. Deshalb gilt: ‚No Strategy without structure‘“. Der hier zugrundeliegende Gedanke ist der der zeitlichen Vorgängigkeit von Organisation vor einer jeden Strategie. Begründung: Zur Formulierung von Strategien braucht es bereits Organisation. Blickt man auf die mit Strategiearbeit betrauten Abteilungen oder in die Strategieprozesse von Konzernen, sieht man teilweise ja auch ganz schön viel Organisation. Weiterhin ist durch die pure Faktizität der Organisation und das, „was sie tut und leisten kann“, der Raum der Möglichkeiten für überhaupt sinnvolle Strategieoptionen typischerweise begrenzt. So wie recht selten ein Profifußballer auf Eiskunstläufer umgeschult wird, ein Kaminkehrer zum Bäcker oder Metzger wird, wird ein Unternehmen der Chemieindustrie kaum je zu einem Medienkonzern mutieren. Ausnahmen wie Nokia bestätigen hier die Regel. Und: Es nutzt die beste Strategie nichts, selbst eine zu den „Organisational Capabilities“ passende, wenn die Organisation nicht in der Lage ist, diese umzusetzen. 9 Prozent stimmen der „Organisation-vor-Strategie-These“ voll zu, 38 Prozent überwiegend. Die Skeptiker überwiegen aber. Uneingeschränkt abgelehnt wird das Organisationsprimat von 16 Prozent, während 37 Prozent zumindest ihre Probleme damit haben.

These 5 – „Organisation ist der Prozess des Organisierens“

Angelehnt an Karl Weick, einer der Kronzeugen des systemisch orientierten Managements, ist die These fünf: „Bedeutender als jede – sowieso nur auf dem Papier existierende – Organisationsstruktur ist der ‚Vollzug der Organisation‘. Deshalb sind

Prozesse, Abläufe, Kultur und Kommunikation wichtiger als jede Aufbauorganisation. Es gilt: ‚Organisation ist vor allem der Prozess des Organisierens.‘“ Diese These erfährt eine überraschend hohe Zustimmung. Fast ein Drittel der Teilnehmer stimmt der Aussage voll zu, weitere 47 Prozent zumindest überwiegend. Ein ziemlicher Dämpfer für die „Boxes-and-wires“-Verfechter unter den Organisationsdesignern, denn die Bedeutung der Struktur der Organisation wird hier doch sehr deutlich relativiert. Befürworter eines systemisch angehauchten Managements werden hingegen angetan sein.

These 6 – „Person wichtiger als Organisation“

Was nun kommt, kennen die meisten von Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wahrscheinlich aus der eigenen betrieblichen Praxis. Man schaut auf die (neue) Organisation und wundert sich. Warum denn nur so? Man sucht und sucht das zugrunde liegende „Rational“, also die sachliche und nüchterne Begründung für die Gestaltung von Struktur, Aufgabenverteilung, Ressourcen oder Zielsetzung der Organisation. Man sucht – meist dann doch gar nicht so lang –, bis man realisiert, dass die Organisation stark „menschliche Züge“ hat. Siehe da, Maier hat offensichtlich nach der Beförderung eine (neue) Rolle gebraucht. Da konnten Müller und Schulze, obschon das gleiche Thema als Team verantwortend, schon lange nicht mehr so richtig miteinander. Das wurde bei der letzten Führungskräfte-Klausur offensichtlich. Jetzt hat jeder sein eigenes organisatorisches Silo. Ein weiteres Beispiel: Einer in den Vorstand aufstrebenden Führungskraft soll schon einmal die notwendige Plattform in Form von organisatorischem Schwergewicht und Macht

verliehen werden. Dazu werden entsprechend die Ressorts und mit ihnen die Mitarbeiter „umgehängt“. Gute und weniger gute Beispiele für „Personalien-Organisationsdesign“ gibt es in fast jedem Unternehmen viel und Jahr für Jahr immer wieder neu.

Und das muss ja nicht einmal schlecht sein – was im Statement sechs entsprechend so ausdrückt ist: „Organisationen werden letztlich immer um Personen gebaut. Und das ist gut so. Der Erfolg des Unternehmens wird nämlich von Personen und nicht von Organisationen erreicht.“ Nur 22 Prozent sehen hierin ein wirklich tragfähiges Organisationsverständnis (3 Prozent volle Zustimmung, 19 Prozent eingeschränkte). Kein wirklich hoher Wert, man unterstellt der HR-Funktion im Unternehmen noch am ehesten Gespür und Verständnis für den Einfluss des personellen Aspektes auf das Gelingen von Organisation.

These 7 – „Implementierung gelingt schlechter als Design“

Ähnlich wie bei der Strategiedefinition ist allein mit der Definition der Organisation noch kaum etwas gewonnen. „Die Wahrheit liegt auf dem Platz“, also in der Implementierung der Organisation. Mit der These sieben artikulieren wir einen Eindruck, den wir bei manchen Unternehmen gewonnen haben: „Bei der Implementierung von neuen Organisationen sind wir in unserem Unternehmen meistens deutlich schlechter als beim eigentlichen Design der Organisation.“ Für 6 Prozent der Unternehmen trifft dies voll und ganz zu, für weitere 32 Prozent zumindest überwiegend. Für 45 Prozent scheint die Implementierung vergleichsweise rund zu laufen (nur eingeschränkte Zustimmung) und

bei 17 Prozent ist keine Differenz in der Qualität des Organisationsdesigns und der eigentlichen Implementierung festzustellen. Aus unserer Erfahrung gestalten sich Implementierungen immer dann besonders einfach und erfolgreich, wenn im Organisationsdesignprozess bereits die Implementierung in den Dimensionen rational (zum Beispiel Art und Form der Begründung der Reorganisation), emotional (zum Beispiel frühzeitige Kommunikation an die Betroffenen) und politisch (zum Beispiel über Stakeholder Management) angebahnt wurde. Und wenn das Organisationskonzept gut ist.

These 8 – „Unsere Organisation ist zu komplex“

„Unsere Organisation ist zu komplex. Das merkt man unter anderem an unangemessenen Führungsspannen (zu klein / zu groß), Anzahl der Hierarchieebenen, den vielen organisatorischen Sonderlocken und unklaren, nicht harmonisierten Verantwortlichkeiten.“ Komplexität wird im Alltag der großen Unternehmen häufig erlebt – in vielfältigen und zeitraubenden Abstimmungen, bei der Beachtung von umfangreichen, aber irgendwie unklaren Regelungen, bei administrativen und bürokratisch anmutenden Prozessen, bei Unklarheiten oder der Dopplung von Aufgaben. Dieses Erleben bricht sich dann bei so manchem Bahn in dem leidlich genervten Ausspruch: „Das braucht bei uns alles viel zu lange.“ Dass die Dinge einfach scheinbar endlos dauern, wird mit der (unnötigen) Komplexität begründet, deren Ursache häufig in einer unnötig hohen Anzahl an Führungsebenen, organisatorischen Redundanzen, nebulösen, nicht harmonisierten und nicht spezifizierten Rollen und Verantwortlichkeiten gesehen wird.

Inzwischen weiß man, dass Komplexität per se nicht negativ ist. Im Gegenteil. Unterkomplexität, die entsteht, wenn die interne Komplexität kleiner ist als die externe Komplexität, mithin die komplexen Umweltanforderungen mit zu wenig Komplexität im Unternehmen abgebildet sind, hat ebenfalls Nachteile: zum Beispiel den Verlust von Transparenz über Engpässe in der Wertschöpfungskette oder Steuerungsmöglichkeiten. Institutionelle, also organisatorische Komplexität ist nachgerade Bedingung, wollen Unternehmen (zusätzlich) mit (neuen) Kunden in mehreren Märkten oder Ländern wertschöpfend und profitsteigernd agieren. Letztlich gibt es ein richtiges Maß an Komplexität für jedes Unternehmen, das durch die Rahmenbedingungen, Märkte, eigene organisatorische und personelle Fähigkeiten definiert wird.

Mit „zu komplex“ ist alltagssprachlich dagegen ein Sachverhalt gemeint, der als Überkomplexität bezeichnet wird. Ein „zu komplex“ ist der Hinweis auf eine zumindest temporär vorhandene organisatorische Überforderung. In diesem Sinne „fühlen“ sich immerhin 15 Prozent der Befragten als Teil einer zu komplexen Organisation. Jeder Vierte sieht seine Organisation zumindest zu großen Teilen als zu komplex an. 42 Prozent nehmen ihr Unternehmen als kaum „komplexitätsgeschädigt“ wahr. Und bei 17 Prozent der Unternehmen ist äußere und innere Komplexität in Balance.

These 9 – „Nach der Reorganisation ist vor der Reorganisation“

Wir werden uns weiter unten noch mit der Anzahl von Reorganisation in Unternehmen beschäftigen. Mit der These neun „Nach der Reorganisation ist bei uns vor der Reorganisation.“ Wir beschäftigen uns zu viel mit

unserer eigenen Organisation. Dies geht zulasten von Innovation, Kundenorientierung, Mitarbeitermotivation und letztlich von Profitabilität“ ist allerdings bereits ein erster Messfühler für organisationale Gesundheit angelegt. Sollte es tatsächlich aus Sicht der befragten Personaler so sein, dass die Reorganisationen, die zum Zwecke eines „Besser-Werdens“ angestoßen werden, den gegenteiligen Effekt haben? Die Ergebnisse deuten zumindest darauf hin. 44 Prozent der Befragten haben tendenziell den Eindruck, dass ihr Unternehmen ungesund unruhig ist (11 Prozent volle Zustimmung, 33 Prozent überwiegende Zustimmung). Das ist ein kritischer Befund, selbst wenn man eine erhöhte Reorganisationsfrequenz aufgrund der Krise unterstellt. Dieser Befund wird alarmierend, addiert man die Ergebnisse der Capgemini Change Management Studie 2010 mit hinzu, in der ein Zustimmungsabbruch der Führungskräfte für (organisatorische) Veränderungen und eine Veränderungsmüdigkeit in Unternehmen festgestellt wurde (vgl. Claßen / von Kyaw 2010). Es gibt inzwischen nicht mehr nur schwache Signale, dass in zu vielen Unternehmen ein ungesunder Cocktail aus organisatorischer Überforderung und individueller Reaktanz angerichtet ist.

These 10 – „Kein ‚one size fits all‘; Benchmarking nutzlos“

Management- und Strategieberater wie wir sehen sich beim Thema Organisationsbenchmarking drei sich teilweise widersprechenden Kritikpunkten ausgesetzt. Von unseren geschätzten Kunden hören wir immer wieder einmal als Reaktion auf die Präsentation von (vorher angeforderten) Organisationsbenchmarks, diese seien aufgrund Historie oder Besonderheiten des eigenen Unternehmens ja nicht wirklich auf

ihr Unternehmen anzuwenden, also nicht passend. Die gezeigten Benchmarks seien deshalb zwar ganz unterhaltsam, aber eigentlich nutzlos. Man wolle sich nun rasch gemeinsam mit uns an die unternehmensspezifische Ausgestaltung der Organisation machen. Zum Zweiten wird von wissenschaftlicher Seite mit Rekurs auf eine eigentlich erfolglose Erfolgsfaktorenforschung angemerkt, dass der Berater im Grunde gar nicht wissen könne, was wirklich „best practice“ ist und was Organisation erfolgreich macht. Er (oder sie) tue nur so, um Geld zu verdienen (vgl. Kieser 2008, S. 106). Und von systemischer Seite wird als ein Betriebsgeheimnis von großen, internationalen Unternehmensberatungsfirmen der Einsatz von erfolgskritischem Organisations- und Businesswissen (also von genau diesem Benchmarkwissen) erkannt. Dieses allein reiche aber noch nicht aus, um eine „richtige“ Organisationsberatung durchzuführen (vgl. Wimmer 2010). „Wie denn nun?“, so dachten wir. Da es allen drei Parteien nach eigenem Bekunden um „das Unternehmen“ respektive „den Kunden“ geht – der ersten Partei kann man dies fraglos

und uneingeschränkt attestieren –, dachten wir uns, warum nicht einmal die Betroffenen zu Beteiligten machen und den Kunden selbst um eine Meinung bitten? Und zwar mit diesem Statement: „Es gibt nicht ‚die‘ beste Organisation. Organisationen sind nur temporäre Antworten auf kontextabhängige Fragestellungen. Deshalb ist ein ‚one size fits all‘-Ansatz beim Thema Organisation genauso nutzlos wie ein Organisationsbenchmarking.“ 42 Prozent stimmen dieser Aussage voll, 45 Prozent überwiegend zu. Lediglich 11 Prozent („eingeschränkte Zustimmung“) beziehungsweise 2 Prozent („stimme überhaupt nicht zu“) sehen dies anders. Mit Blick in die Praxis herrscht offensichtlich eine recht einhellige Meinung zum Thema Eins-zu-eins-Übertragbarkeit und Imitation von Organisationsstrukturen sowie zum Mehrwert von Benchmarks. Was dennoch in der Praxis unserer Erfahrung nach funktioniert, ist ein kommentierter und reflektierter Einsatz von guten Beispielen anderer Unternehmen. Organisationsdesignprozesse können so angereichert oder gar initiiert werden.



Organisation in der Praxis – Quintessenz

Ein einheitliches Fazit über alle zehn Thesen zu ziehen ist nicht sinnvoll möglich und nicht intendiert. Festhalten lassen sich jedoch vier Kern-erkenntnisse.

Erstens: Die Arbeit an und mit der Organisation verläuft überwiegend frei von Theorie. Es ist davon auszugehen, dass diese „Lücke“, sollte sie denn als eine empfunden werden, durch externe Experten gefüllt wird, die entsprechende Theorie-, Modell- und Methodenangebote für Organisationsdesign und -entwicklung machen. Benchmarks spielen für diese Arbeit eher nur am Rande eine Rolle.

Zweitens: Strukturelle und prozessuale Elemente der Organisation werden als nahezu gleichbedeutend bewertet. Der in der Praxis häufig zu beobachtende „Personeneffekt“ spielt eine untergeordnete Rolle. Im Ergebnis bedeutet dies ein modernes, anspruchsvolles Verständnis von Organisation in den Personalbereichen großer deutscher, Schweizer und österreichischer Unternehmen.

Drittens: Mit Blick auf den Output der Organisationsarbeit in den Unternehmen (Design und Implementierung von Organisationen) herrscht aufgrund der negativen Effekte von Überkomplexität ein nicht zu unterschätzendes Maß an „Unbehagen in der Organisation“.

Viertens: Die Kombination aus mancherorts soliden, aber nicht ausreichend und keinesfalls flächendeckend ausgeprägten Organisationsentwicklungskompetenzen und einer als zu hoch empfundenen Reorganisationsfrequenz ist fatal. Wenn zu viele Reorganisationen auch noch schlecht

durchgeführt werden, ist das mittelfristig ein echtes und ernstes Risiko („organizational overstretch“) für die betroffenen Unternehmen.

(Re-)Organisationspraxis im Unternehmen

„Viel zu viel und zu oft.“ „Sind mit der letzten Reorg noch gar nicht durch.“ Kommt Ihnen bekannt vor? Und wenn ja, wie wirkt das nun auf Sie? Dass Veränderungen im Unternehmen nun mal ein gänzlich unvermeidliches Alltagsgeschäft seien, hören viele Mitarbeiter inzwischen nicht mehr gern. Dieser Gemeinplatz löst heute eher Widerstand denn Veränderungsbereitschaft aus. Gleichwohl gibt jedes der für das HR-Barometer 2011 befragten Unternehmen an, innerhalb der letzten zwei Jahre mindestens eine, manchmal jedoch über 20 signifikante Reorganisationen erlebt zu haben (Abbildung 42). Signifikant ist eine Reorganisation, wenn mehr als zehn Prozent der Organisation / der Mitarbeiter von solchen organisatorischen Maßnahmen betroffen sind, die Veränderungen in der Organisationsstruktur, also in Hierarchieebenen, Führungsstruktur oder Standorten mit sich bringen. Es gibt unter den Teilnehmern sogar ein Unternehmen, das 50 Reorganisationen in zwei Jahren zu verbuchen hatte. Das bedeutet – in einer Durchschnittsbetrachtung –, dass über den Zeitraum von zwei Jahren mindestens zehn Prozent der Belegschaft jede zweite Woche einer signifikanten Veränderung ausgesetzt waren. Diese „Reorganisitis“ ist natürlich zum Glück nicht repräsentativ. Man kann auch fast davon ausgehen, dass der Organismus dieser Organisation bereits einige Antikörper und Immunisierungsstrategien entwickelt hat. Zum Beispiel in Form von Verhaltensmustern à la „Stell dir vor, es ist wieder mal Reorganisation und keiner geht hin“.

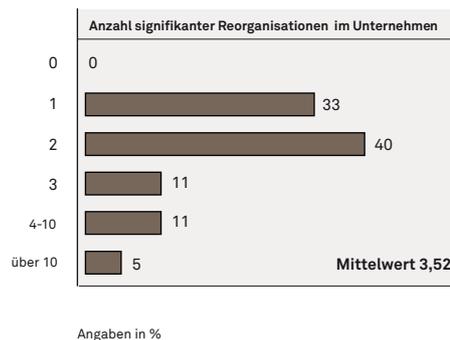
Es wird nicht „nicht reorganisiert“

Mit Blick auf die Ergebnisse ist weiterhin auffällig: kein einziges der teilnehmenden Unternehmen hat nicht „nicht reorganisiert“ (Abbildung 42). Ein Drittel hat eine großformatige Reorganisation durchgeführt. 40 Prozent der Unternehmen haben innerhalb von 24 Monaten zweimal strukturelle Veränderungen vorgenommen, 11 Prozent haben dieses dreimal getan. Zwischen vier und zehn Reorganisationen hat ebenfalls jedes neunte Unternehmen durchgeführt, über zehn Organisationsanpassungen hat noch jedes zwanzigste Unternehmen hinter sich. Im Durchschnitt würde sich so ein Wert von dreieinhalb signifikanten Reorganisationen innerhalb der letzten beiden Jahre ergeben. Wie viele waren es bei Ihnen?

Wir haben weiter gefragt, wie viele von diesen Reorganisationen unternehmensweit waren oder das gesamte Unternehmen betroffen haben. Mit hohen Werten hatten wir durchaus gerechnet. Wirklich überrascht hat uns jedoch, dass fast 80 Prozent der Unternehmen, die hier antworteten, eine Reorganisation mit unternehmensweisem „Scope“ durchgeführt haben. Da die Grundgesamtheit der Antworten bei dieser Frage jedoch „nur“ bei 70 Unternehmen gegenüber insgesamt 98 teilnehmenden und 91 Antworten auf die erste Reorganisationsfrage (Anzahl signifikanter Reorganisationen in den letzten zwei Jahren) liegt, sollten die Daten mit etwas Vorsicht interpretiert werden. Immerhin aber gaben 39 Unternehmen (44 Prozent gerechnet auf 70 Antworten) an, eine unternehmensweite Veränderung in der Organisation zwischen Mitte 2008 und dem Zeitpunkt der Befragung Mitte 2010

Abb. 42: Signifikante¹ Reorganisationen in den letzten zwei Jahren

40 Prozent der Unternehmen haben zwei signifikante Reorganisationen durchgeführt

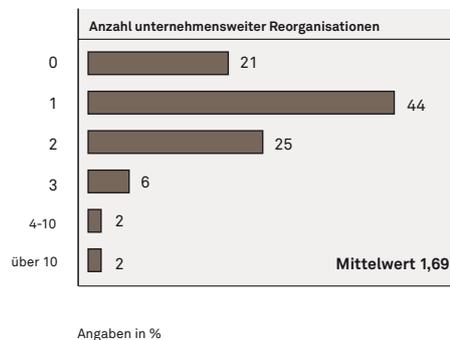


¹ Indikation für signifikant: mehr als 10% der Organisation/Mitarbeiter von Veränderungen betroffen, Veränderung in Anzahl Hierarchieebenen, Führungsstrukturen, Standorten

Copyright © 2011 Capgemini Consulting

Abb. 43: Unternehmensweite Reorganisationen in den letzten zwei Jahren

Fast 80 Prozent der Unternehmen haben eine Reorganisation mit unternehmensweiten Auswirkungen durchgeführt



Copyright © 2011 Capgemini Consulting

durchgeführt zu haben. Weitere 22 Unternehmen (25 Prozent) führten bereits zwei Veränderungen dieser Kategorie durch, fünf weitere sogar drei (6 Prozent). Jeweils ein Unternehmen kann auf vier, zehn, achtzehn oder zwanzig Reorganisationen mit unternehmensweiten Auswirkungen zurückblicken (Abbildung 43). Schon zwei oder drei unternehmensweite Reorganisationen sind deutlich mehr, als ein Unternehmen in diesem Zeitraum wirklich sinnvoll durchführen und verkraften kann. Noch höhere Werte lassen sich eigentlich nur plausibilisieren, wenn man das Umhängen von ganzen Ressorts und Vorstandsbereichen

ohne wesentliche Veränderung von deren Binnenstruktur hier mitzählt. Im Durchschnitt hat sich jedes Unternehmen circa anderthalb Organisationsveränderungen von unternehmensweiter Auswirkung innerhalb von zwei Jahren geleistet.

Diese Reorganisationspraxis kann kritisch und ergänzend kommentiert werden, nämlich durch die Beobachtung, dass viele Problem- und Fragestellungen im Unternehmen den inzwischen gut konditionierten „managerial bite reflex to reorganize“ auslösen. Reorganisationen werden mancherorts inzwischen gleich eines Breitbandantibiotikums bei vielen „Wehwehchen“ im Unternehmen eingesetzt. Es besteht die Gefahr, den möglichen reorganisatorischen Heileffekt aufgrund einer fortschreitenden Immunisierung der Organisation gegen Reorganisationen zu verspielen. Da mag es dem einen oder anderen Unternehmen inzwischen schon so ergehen wie Peter in dem Märchen „Peter und der Wolf“. Wird zu oft aus trivialen Gründen „Reorganisation“ gerufen, können die erhofften positiven Effekte gerade dann, wenn es drauf ankommt, nur mehr schwer oder mit deutlich erhöhtem Aufwand erzielt werden. Dabei ist es ja eine durchaus akzeptierte und veritable Methode, durch Reorganisation „etwas Schwung in den Laden“ zu bringen, besonders dann, wenn ein neuer Chef auf den Plan tritt. Blendet man diese tendenziell taktischen und unternehmenspolitischen Motive einmal aus, lassen sich die inhaltlichen Gründe und Zwecke einer Organisationsveränderung bestimmen. Dieses haben wir getan.

Warum? Gründe für Reorganisationen

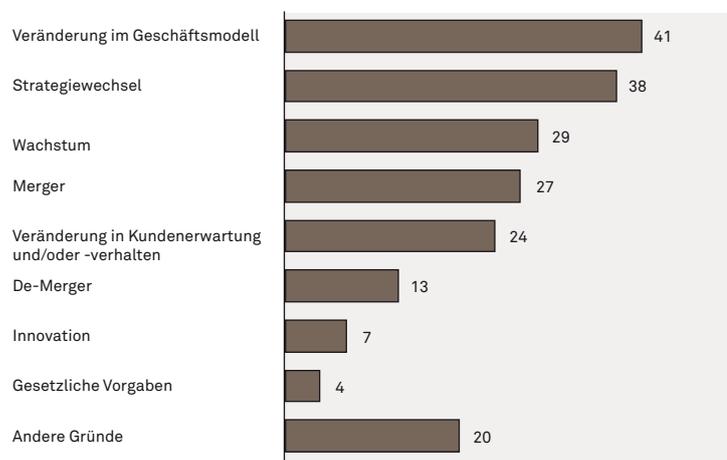
Reorganisation und der durch sie induzierte Wandel in Strukturen, Abläufen, Personalkapazität und Kompetenz im Unternehmen sind mit Blick auf die oben aufgeführten Zahlen Fakt im Unternehmen. Bleibt die Frage nach dem „Warum“. Was sind die Auslöser, die Gründe für die Reorganisation? Welche waren es und welche werden es in der Zukunft sein? Aus einer Liste von acht Gründen konnten die Teilnehmenden diejenigen auswählen (maximal jedoch nur drei), die zum einen die letzten Reorganisationen ausgelöst hatten, sowie die antizipierten Treiber für Reorganisation in der Zukunft. Zudem war es möglich, über die Antwortkategorie „andere Gründe“ noch unternehmensspezifische Motive anzugeben. Von dieser Möglichkeit wurde auch Gebrauch gemacht (Abbildung 44 und 45).

Veränderungen im Geschäftsmodell waren die Hauptauslöser für organisatorischen Wandel und bleiben dies wohl auch (41 beziehungsweise 44 Prozent). Im Kern geht es bei einem Geschäftsmodell um die Frage, wie Differenzierung vom Wettbewerb möglich ist, wie Wertschöpfung durch Kombination von „Company Assets“ geschaffen wird, wie Prozesse gestaltet und Interaktion mit Kunden, Lieferanten und Partnerunternehmen orchestriert wird – und wie dies letztlich alles zusammen funktioniert. Viele der tradierten Geschäftsmodelle funktionieren unter den heutigen gesellschaftlichen und marktwirtschaftlichen Gegebenheiten nicht mehr und werden angepasst. Dies dürfte eine Begründung für die beiden hohen Werte sein.

Strategiewechsel, ganz im Sinne des „Structure follows Strategy“, waren in den letzten beiden Jahren für 38 Prozent der Unternehmen der Anlass

Abb. 44: Gründe für die Reorganisation¹

Besonders die Veränderungen im Geschäftsmodell als auch Strategiewechsel und Wachstum waren Gründe der Reorganisation



¹Maximal drei Antworten möglich

Angaben in %

© 2011 Capgemini Consulting

für Reorganisationen. Mit Blick auf die Zukunft steigt der Wert um zwei Prozentpunkte an.

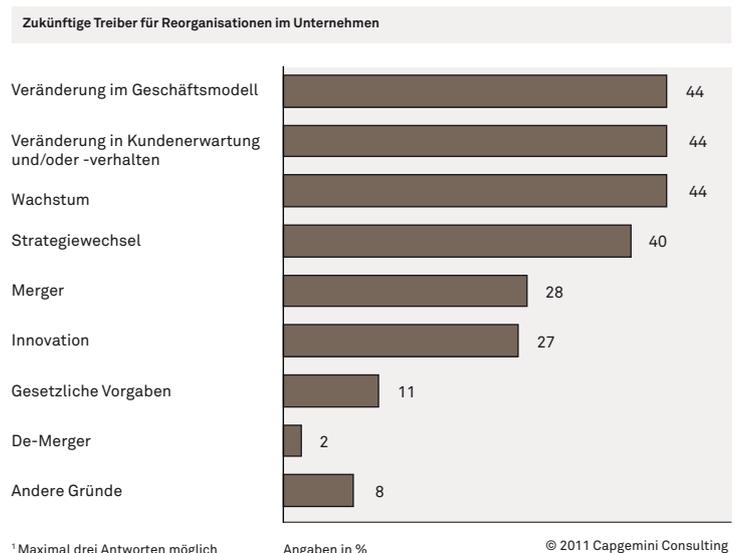
Wachstumsambitionen als Grund für Reorganisation treiben immerhin ein knappes Drittel der befragten Unternehmen um. Noch optimistischer ist die Vorausschau: Mit 44 Prozent ist „Growth“ gemeinsam mit den Veränderungen im Geschäftsmodell und Veränderungen in den Kundenerwartungen und / oder im Kundenverhalten (Letzteres nur zu 24 Prozent in der Rückschau) der Hauptgrund für Veränderungen.

Bei einem Merger (27 Prozent in der Rückschau, 28 Prozent Vorausschau) bestimmt die Art des Mergers die Integrations- und damit die Reorganisationsaktivitäten. So folgen beispielsweise die auf Skaleneffekte abstellenden „Volume Deals“ mit Blick auf Operations, Supply Chain und Markenstrategie in der Regel dem Muster der Vollintegration. Dagegen stellt bei einem „Cross Industry Deal“ häufig das kaufende Unternehmen den gekauften Teil oder das gesamte gekaufte Unternehmen als eine neue, vergleichsweise eigenständige Business Unit neben seine bestehende Organisation.

Carve outs oder De-Mergers sind die „Rückseite einer Fusion“, es werden nicht gesamte Unternehmen, sondern nur Unternehmensteile veräußert. Mit 13 Prozent als Begründung für die vergangenen Reorganisationen und gerade einmal zwei Prozent in der Vorausschau gehört dieser Grund zu den eher nachgeordneten Treibern.

Abb. 45: Zukünftige Treiber für Reorganisationen¹

Auch künftig werden Änderungen im Geschäftsmodell und Wachstum Gründe für Reorganisation sein



¹ Maximal drei Antworten möglich

Angaben in %

© 2011 Capgemini Consulting

Innovation ist in der gängigen Management-Literatur ein häufig genannter Grund für Reorganisation; in kontinuierlicher oder „Game changing“-Innovation wird der Königsweg zum profitablen Wachstum und damit zur Überlebensfähigkeit von Unternehmen erkannt. Schaut man auf die Antworten, war für Innovation in den letzten beiden Jahren mit den eher knapp bemessenen Investitionsbudgets wohl wenig Zeit (7 Prozent in der Rückschau). Innovation als Reorganisationstreiber gewinnt aber nun wieder deutlich an Bedeutung (27 Prozent).

Gerade in den (teil)regulierten Branchen wie Telekommunikation oder Energiewirtschaft spielen gesetzliche Vorgaben eine große Rolle und haben bisweilen auch direkte Auswirkungen auf Organisationsformen. Mit Blick auf die Hauptgründe von Organisationsanpassungen über alle Branchen hinweg scheinen Interventionen des Gesetzgebers aber letztlich nur wenige Unternehmen tatsächlich

organisatorisch zu tangieren (4 beziehungsweise 11 Prozent).

Immerhin jedes fünfte Unternehmen gab in der Rückschau andere als die zur Auswahl stehenden Gründe an. Prüft man diese Antworten inhaltlich, lassen sich vor allem die Themen Krise und Kostensenkung identifizieren („Kostendruck“, „Wirtschaftskrise“, „Prozessoptimierung“, „gesunkene Profitabilität“, „Zentralisierung und Kosteneinsparung“, „Cost Cutting“ oder „Reduzierung von Führungsspannen“). Für den Blick nach vorne machten nur noch 8 Prozent der Unternehmen von der freien Kategorie Gebrauch. Die Antworten hier sind nun sehr unternehmensspezifisch und folgen keinem erkennbaren Muster („stärkere Rollen für südostasiatische Einheiten (Aufgaben- / Standortverlagerungen)“, „neuer Vorstand“, „New Markets Evolvment“ etc.).

Kann HR Organisationen erfolgreicher machen? Ja!

Organisationen sind hochkomplexe Gebilde, in denen vielfältige Fragestellungen auftreten: Themen wie Macht und Mikropolitik, Verhältnis der einzelnen Person zum Ganzen einer Organisation, die Beziehung eines Unternehmens zum Markt oder zu Konkurrenten, Wandel der Organisation – um nur einige Beispiele zu nennen. Organisationen sind heute nicht einfach klar greifbare, gegebene Entitäten mit eindeutigen Grenzen und Zielen, sondern entstehen durch soziales Handeln und Zusammenwirken sowie Rückkopplungen. Sie verkörpern und ermöglichen dieses – und das macht es äußerst schwierig, sie zu beschreiben und zu verstehen.

Was macht Organisationen erfolgreich? Diese Frage ist nicht ganz einfach zu beantworten, steht man ja bereits beim Begriff der Organisation vor einer ziemlichen Hürde. Diese kann man auf zwei Wegen umgehen. Entweder man setzt ein Alltagsverständnis und „Common Sense“ voraus oder man folgt einer theoretischen Definition. Damit kauft man sich in der Regel bereits ein begriffliches Instrumentarium und den spezifischen Zugang mit expliziten oder impliziten Vorentscheidungen und Präferenzen ein. Letzteres wollten wir so weit wie möglich vermeiden und setzten völlig und bewusst unwissenschaftlich einen reflektierten, gesunden Menschenverstand bei den Antwortgebenden auf unsere Fragen voraus.

Exkurs: Kein Buzz Word in eigener Sache

Ja, Berater reden manchmal mit all den Anglizismen und Buzz Words wirklich etwas seltsam. Wir wollen uns aber nicht den Schuh anziehen, dass wir Berater sind, die nur „talk funny and make money“ praktizieren und dabei Forschungsstandards und (Organisations-)Theorie bewusst links liegen lassen, um mit „Geheimwissen“ in einer für den Berater vorteilhaften asymmetrischen Beziehung zum Kunden nur unter der Maßgabe der eigenen Gewinnsteigerung zu agieren (vgl. March 2008, Kieser 2008). So einfach ist das nämlich nicht. Dafür gibt es ein relativ simples, aber starkes Argument: Wer nur ein Eigeninteresse verfolgt und kein echtes und ernsthaftes Interesse am Erfolg eines Kunden hat, ist über kurz oder lang weg vom Fenster – als Person und Organisation. Sicher, es gibt sie noch in der Beraterszene, den publikumswirksamen Zampano, den exotisch anmutenden Schlangenbeschwörer und den öffentlichkeitssuchenden Guru. Doch sind dies doch mehr Einzelfälle. Beratung wird immer mehr zu einem Business-to-Business-Service wie jeder andere auch – wenn auch mit einigen Besonderheiten. Heilsversprechen und -erwartungen sind Professionalisierung auf beiden Seiten des Beratungsmandats gewichen. Echte Expertise, solide und gute Beratungsarbeit geschieht viel häufiger ziemlich unspektakulär und weitestgehend geräuschlos. Klar, Beratungsprojekte gehen auch einmal schief. Und Berater haben in der Vergangenheit nicht immer sauber oder glücklich agiert. Dies ist jedoch bereits seit längerem bekannt und nachlesbar – wenn auch in dem ein oder anderen Fall um der Aufmerksamkeitssteigerung willen etwas einseitig (vgl. Leif 2006, Glass 2006). Allein, gibt es eine echte Alternative zum Einsatz von Beratern?

Auf der anderen Seite sind wir keine Wissenschaftler und können und möchten uns nicht in eine wissenschaftstheoretische Debatte einklinken, die mit Blick auf das Thema Organisation den Stellenwert und Output von Erfolgsfaktorenforschung für die Praxis diskutiert. Beide Seiten haben hier valide Argumente (vgl. z. B. Kieser 2002, Homburg 2004). Für uns ist es ein wenig so, wie einer der prominentesten Organisationsforscher mit Blick auf Erfolgsfaktoren von Organisation konstatiert: "Even though almost everyone knows that the emperor has no clothes, few people talk about that fact, and many of the same people who note the emperor's nakedness nevertheless discuss the tailoring of his suits" (March / Sutton 1997, S. 701).

Unabhängig davon lernen Unternehmen beim Thema Organisation zumindest kontextspezifisch dazu. Dass über die Zeit Gelerntes wieder verlernt wird und Erfahrungswissen verloren geht, steht dabei zwar auf demselben Blatt – jedoch auf dessen Rückseite. Berater können das Unternehmensspezifische mit Erfahrungswissen anderer Organisationen anreichern, kombinieren oder manchmal produktiv irritieren – je nach Kontext. Wenn etwas verändert oder konzeptioniert werden soll, sind die „Lessons learned“ aus anderen Organisationen interessant. Wir glauben (wissen kann man so etwas nicht) mit Blick auf viele Organisationstheorien und -modelle, dass es Themen gibt, die man angehen muss, wenn man sich mit Organisation und deren Veränderung beschäftigt. Und diese Themen kann man nun unterschiedlich gut bearbeiten. Dass jedes für sich dabei wieder ein eigenes, großes Aufgabenfeld ist, ist uns dabei bewusst. Es geht uns aber weniger um wissenschaftliche Präzision denn um Hinweise für Sie, liebe Leser, wo Sie in Ihrem Unternehmen ansetzen können. Mit oder ohne Unterstützung von Beratern.

Drei Fragen und sieben Faktoren

Insgesamt haben wir drei Fragen gestellt. Zunächst wollten wir wissen, welche der sieben genannten Erfolgsfaktoren „nicht wichtig“, „weniger wichtig“, „ziemlich wichtig“ und welche als „sehr wichtig“ betrachtet werden. Um ein Mindestmaß an einheitlichem Verständnis dieser

für sich schon anspruchsvollen, nicht trivialen und mehrdimensionalen Themen zu erreichen, wurde jeder der sieben Erfolgsfaktoren mit einer kurzen Definition versehen (Abbildung 46). Offensichtlich lagen wir mit unserer Auswahl nicht völlig daneben. Keiner der sieben Faktoren wurde von den Teilnehmern als „nicht wichtig“ eingestuft.

Abb. 46: Erfolgsfaktoren von Organisationen

Bei aller theoretischen Unschärfe sind zumindest sieben Erfolgsfaktoren von Organisationen vergleichsweise akzeptiert

Erfolgsfaktoren	Definition
Struktur	• „Horizontale und vertikale Effizienz und Stimmigkeit“: Spezialisierungs- und Delegationsfähigkeit, Führungsspannen, Führungsebenen, Aufgabenteilung zwischen Bereichen, Abteilungen und Teams etc.
Prozesse	• „Effizienz und Effektivität von Koordination und Ergebnis“: Standardisierung von Prozessen, Klarheit von Rollen und Verantwortlichkeiten, effizienter Einsatz von Ressourcen in Abläufen etc.
Kompetenzen	• „Ressourceneffizienz und -effektivität“: Motivation, Performance, Qualifikation der Mitarbeiter, Personalkosten und -einsatz
Leadership	• „Leadership effectiveness“: Führungsfähigkeit und -stil, Managementqualität, Performance der Führungskräfte
Governance	• „Entscheidungsgeschwindigkeit und -qualität“: Gremien, Steuerung / KPI, legale Struktur der Organisation
Systeme	• Automatisierungsgrad der Prozesse, Integrationsgrad der Systeme, Datenkonsistenz und -qualität
Veränderungsfähigkeit	• Veränderungsbereitschaft, -kompetenz und -möglichkeit

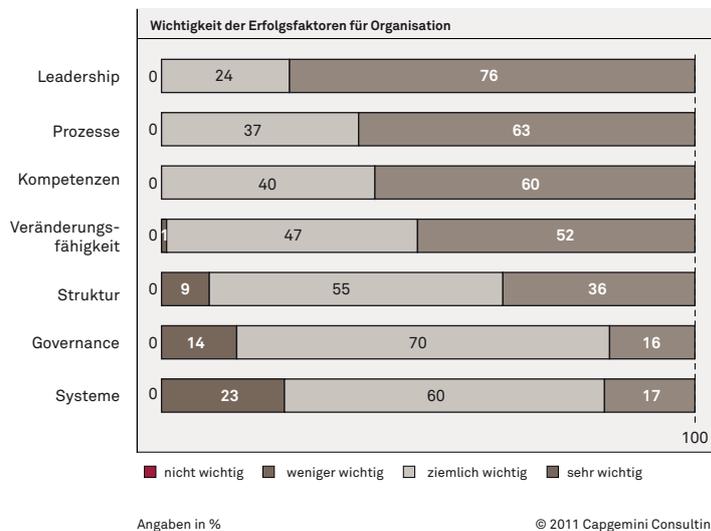
© 2011 Capgemini Consulting

Eine Viererskalierung wurde ebenfalls für die Frage nach der prinzipiell positiven Beeinflussbarkeit des jeweiligen Faktors („gar nicht“, „kaum“, „stark“, „sehr stark“) durch die HR-Funktion und eine Kompetenzeinschätzung für den eigenen HR-Bereich verwendet („keine“, „etwas“, „ausreichend“, „ausgewiesene Kompetenz“) (Abbildung 47, Abbildung 48, Abbildung 49).

Immerhin jeder elfte Teilnehmer hält die Struktur der Organisation für weniger wichtig, 55 Prozent jedoch für ziemlich wichtig und weitere 36 Prozent für sehr wichtig. Dennoch: Damit ist Struktur in der Sichtweise der Befragten bei weitem nicht der alleinige und wesentlichste Erfolgsfaktor. Über die Hälfte der Befragten glaubt, mit dem HR-Bereich die Gliederung der Organisationsstruktur stark beeinflussen zu können (53 Prozent). Fast jeder Fünfte meint, diesen Einfluss sogar „sehr stark“ geltend machen zu können. Um Gestaltungschancen dieser Art faktisch einlösen zu können, bedarf es einer starken HR-Funktion. Es soll so manchen Personalern geben, der zur Realisierung von Gestaltungschancen nicht ungeschickt „über Bande“ oder einen „Doppelpass“ spielt. Gerade in Deutschland bieten ein ausgeprägtes Mitspracherecht der Arbeitnehmervertretung bei organisatorischen Fragestellungen und ein hieraus abgeleitetes Mitspracherecht für HR gute Resonanzflächen und Anspielstationen. Die Hälfte der befragten Unternehmen sieht für Strukturfragen eine ausreichende Kompetenz bei HR vorhanden, weitere 16 Prozent reklamieren sogar eine ausgewiesene Kompetenz für sich. Wer wie eines der teilnehmenden Unternehmen mit keiner oder wie fast jedes dritte Unternehmen mit nur etwas Kompetenz in Strukturfragen aufwarten kann, hat kaum Chancen, bei diesem zentralen Thema gestaltend zu agieren, geschweige denn „Credit Points“ für HR zu sammeln. Auf Dauer ist eine in ein Gewand aus vornehmer Zurückhaltung gekleidete Scheu vor diesem Thema eigentlich nicht mit einem modernen Verständnis von HR-Arbeit vereinbar.

Abb. 47: Wichtigkeit von Erfolgsfaktoren

Leadership wird als der mit Abstand wichtigste Erfolgsfaktor für Organisationen bewertet



Struktur – wichtig, Kompetenz von HR ausbaufähig

Beim Faktor Struktur geht es um die Stimmigkeit sowie Effizienz in Tiefe und Breite der Organisation, die organisatorische Möglichkeit, Spezialaufgaben zu erledigen, und um Aufgaben- und Delegationsstrukturen. In der Strukturfrage muss also geklärt sein, ob die Aufgabenstellung zwischen den einzelnen Organisationselementen sinnvoll gegliedert ist.

Prozesse – wichtiger als Struktur

Prozesse, die Abläufe der Organisation, sollen zu einer Effizienz und Effektivität der Koordination und zum anderen ein angemessenes Verhältnis von Input und Output sicherstellen. Hierfür nötig sind vor allem klare, häufig standardisierte Prozesse und Rollen. 63 Prozent meinen, Prozesse seien ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor, der Rest der Teilnehmer sieht die Abläufe als ziemlich wichtig an. Überspitzt: Prozesse sind wichtiger als Struktur. Gute Prozesse, möchte man hinzufügen.

Aus der Beeinflussbarkeit – so kann man die Ergebnisse interpretieren – zieht man sich HR-seitig jedoch tendenziell zurück. Fünf Prozent der Personaler sehen hier keine Einflussmöglichkeit, die Hälfte nur wenig, 39 Prozent eine starke Möglichkeit von HR, sich hier Geltung zu verschaffen. Gerade einmal sechs Prozent sehen bei der Ablauforganisation sehr starke Möglichkeiten des Agierens für sich. Sicher, die fachliche Gestaltung einer Supply Chain oder des unternehmensweiten Planungsprozesses ist nicht Aufgabe von HR und soll es auch nicht werden. Zudem gibt es gerade in den größeren Unternehmen „Process Offices“ die methodische Expertise und einen oft prall gefüllten Werkzeugkoffer für das Handwerk des Prozessdesigns vorhalten – zum Leidwesen des Business aber häufig auch rigide Standards zu Prozessdefinition und deren Visualisierung. Im Gegensatz zu den Prozessexperten fühlen sich die pragmatisch orientierten Vertreter aus dem Business in der Welt, in der ARIS und Visio regieren, meist nicht so wohl und heimisch.

Abb. 48: Beeinflussbarkeit durch HR

Besonders die Faktoren Leadership und Kompetenzen können von der HR-Funktion prinzipiell positiv beeinflusst werden

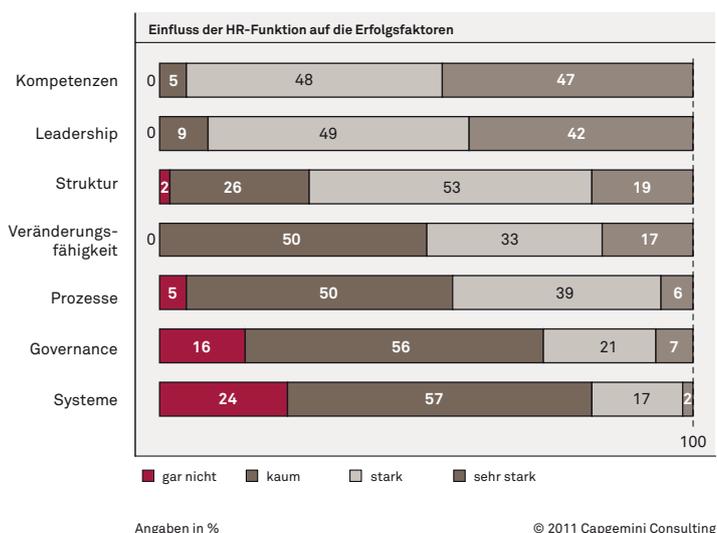
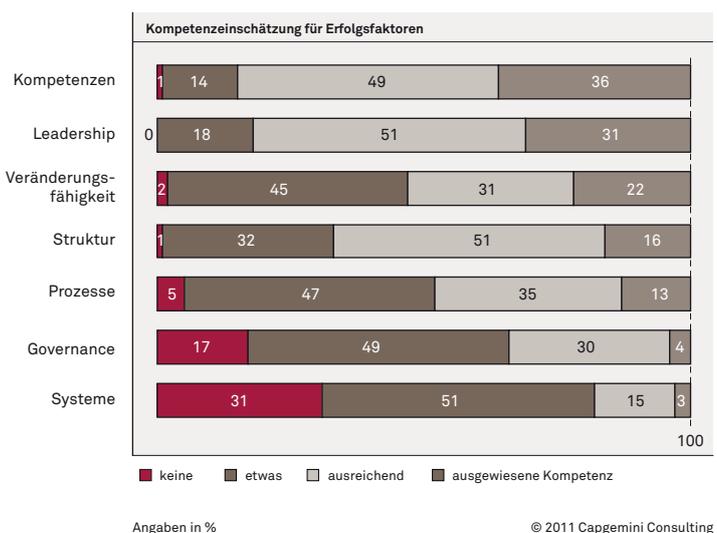


Abb. 49: Kompetenzen des HR-Bereichs für die Erfolgsfaktoren

Für die Erfolgsfaktoren Kompetenzen und Leadership geben zwei Drittel der Befragten an, eine ausgewiesene Kompetenz zu besitzen



Kompetenzen – HR angemessen selbstbewusst

Kompetenzen sind der „personelle Beitrag zur Organisation“. Definitiv bewusst eher breit als eng haben wir hierunter Motivation, Performance, Qualifikation der Mitarbeiter sowie Personalkosten und -einsatz subsumiert. Wie wichtig der „K-Faktor“ ist, zeigt das Ergebnis: 60 Prozent der Befragten betrachten Kompetenz als sehr wichtig, die verbleibenden 40 Prozent sehen ihn als wichtig an. Hier traut man sich – so sollte es bei einem ureigenen HR-Thema sein – sehr viel positiven Einfluss zu. Fast die Hälfte der HR-Manager sieht beim Faktor Kompetenzen sehr starken Einfluss der HR-Funktion (47 Prozent). 48 Prozent sehen starke Einflussmöglichkeiten und nur jeder Zwanzigste sieht kaum Möglichkeiten zur Gestaltung. Analog dazu fallen die Ergebnisse zur Kompetenz von HR in diesem Bericht aus: 36 Prozent votieren für eine ausgewiesene Kompetenz, 49 Prozent noch für eine ausreichende Kompetenz. Wo, wenn nicht hier, müsste man fragen, wären die Antworten anders ausgefallen. Mit diesen Werten kann von einem angemessen selbstbewussten Verständnis der eigenen Rolle und Fähigkeiten in der People-Dimension der Organisation ausgegangen werden.

Leadership – wichtigster Erfolgsfaktor ohne Wirkung?

Leadership stellt in unserer Definition auf Führungsfähigkeit und -stil, Managementqualität sowie die Performance der Führungskräfte ab. Leadership ist heute und morgen das Topthema für HR-Bereiche (vgl. Kapitel V). Und für die Organisation ist es aus Sicht der Personaler der wichtigste Erfolgsfaktor. Etwas über drei Viertel unserer Teilnehmer geben hier die Bewertung „sehr wichtig“ ab. Für die verbleibenden 24 Prozent ist Leadership für den Erfolg der Organisation zumindest ziemlich wichtig.

Exkurs: Obsession Leadership

„Leadership ist der wichtigste Erfolgsfaktor für eine Organisation!“ Wer wollte da widersprechen? Der Harvard Business Review hat seit 1923 knapp 500 Artikel, die sich in der ein oder anderen Art und Weise mit dem Thema Leadership beschäftigen, veröffentlicht. Leadership ist die Obsession der Organisation. „We are obsessed with leadership. Thousands of studies and books are devoted to it, and we still want more“ (Sutton / Pfeffer zitiert nach Sohm 2007, S. 1). Ganz grob lassen sich Veröffentlichungen zu Leadership und der Bedeutung für die Organisation in drei Kategorien einteilen. Da sind zum Ersten die persönlichen (Lebens-) Berichte von oder über Führungspersönlichkeiten, die in ihrem Leben oder zumindest bis dato erfolgreich Unternehmen geführt haben. Hier wird häufig das Situationsspezifische, Episodische und Beispielhafte in Grund- und Glaubenssätze für gutes Management oder Leadership überführt. Prominentes Beispiel aus dieser Kategorie ist Jack Welch's „Winning“ (vgl. Welch 2005). Weiter gibt es Literatur von Beratern, Management-Gurus und aus dem

Umfeld von Business Schools, die die Bedeutung von Führung für den Unternehmenserfolg und das entsprechend notwendige Führungsverhalten elaborieren. Der für die HR-Funktion wichtige Management-Guru Dave Ulrich hat beispielsweise mit seinem „Leadership Code“ hier einen Beitrag geleistet (vgl. Ulrich u. a. 2008). Und es gibt eine dritte Kategorie, die der „wirklich“ wissenschaftlichen, tendenziell eher kleinteiligen, methodisch sehr ausdifferenzierten und diffizilen Forschung. Diese spricht den Veröffentlichungen der Management-Literatur ob fehlender wissenschaftlicher Standards nicht selten die Seriosität ab. Dabei wird zumindest stellenweise offen angesprochen, dass man wissenschaftlich betrachtet auch noch nicht so viel weiter ist (vgl. u. a. Nohria / Khurana 2010, Sohm 2007). In allen drei Kategorien werden die Rolle, Aufgaben und Kompetenzen der Führungskraft sowie der Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation und deren Output unterschiedlich bewertet. Die Skala reicht hier von entscheidend bis marginal. Führungs-Autobiografien haben naturgemäß bei aller konstatierenden Selbstreflexion eine Tendenz, den Wert der (eigenen) Führung als einen nicht zu vernachlässigenden zu situieren. Und so manche Management-Literatur-Veröffentlichung ist ein fast noch höher angestimmtes Credo auf das Thema Leadership und dessen miraculösen Einfluss auf Unternehmenserfolg. Soziologisch motivierte Untersuchungen warten hingegen mit teilweise viel nüchternen oder sogar ernüchternden Ergebnissen auf.

Eine weitere Unterscheidung kann mit den Begriffen Management und Leadership getroffen werden. Der Managementbegriff stellt im Wesentlichen auf Planung und Kontrolle ab. Etwas, was nicht zwingend mit der Führung von Menschen zu tun haben muss. Ein Account- oder

Produkt-Manager agiert oft ohne direkte Führungsverantwortung in diesem Regelkreis. Leadership dagegen betont in den meisten Fällen das über rein rationale Prozesse hinausgehende Führen, Motivieren, ja Begeistern von Personen und Organisation. Leadership ist häufig aufgeladen mit vergleichsweise hohen Erwartungen an die Leader, aber auch an die zu erwartenden Effekte eines solchen Verhaltens beziehungsweise solcher Führungspersönlichkeiten. Aus Organisationsforschungsperspektive gibt es gleichwohl einschränkende Einwürfe, was den Effekt von Leadership auf Organisational Performance betrifft (vgl. u. a. Nohria / Khurana 2010). Auf der anderen Seite erlebten und erleben wir aktuell eine teilweise stark normativ formatierte öffentliche Diskussion, in der das Verhalten und die Rolle von Personen, die mit Führungsaufgaben betraut sind, von großem Interesse sind. Dabei werden (Fehl-)Leistungen der Organisation sehr direkt auf (Fehl-)Handlungen und Entscheidungen einzelner zurückgerechnet.

Für unseren Kontext reicht uns die Einschätzung, dass „Leadership matters“. Organisation ohne Führung ist schlechterdings kaum denkbar. Ob Leadership nun zehn oder bereits siebzehn oder gar dreißig Prozent des Erfolges eines Unternehmens ausmacht? Dies ist derzeit – soweit wir dies beurteilen können – nicht sinnvoll zu beantworten. Dessen ungeachtet werden freilich weiter munter Anforderungen an Manager, Führungskräfte oder eben Leader formuliert. Ein nicht repräsentativer Blick in die eine oder andere Veröffentlichung zum Thema vermittelt hier einen recht guten Eindruck. Da ist von „Helden und Weisen“ die Rede, oder von dem „postheroischen Manager“, der die Organisation befähigt (vgl. u. a. Doppler 2009, Wimmer 2009, Baecker 2005). Anderen ist der Manager vor allem der Gesellschaft und der Ethik

verpflichtet. Sie empfehlen deshalb einen Regel-Kodex und das Ablegen einer zertifizierten Management-Prüfung (vgl. Khurana / Nohria 2009). Empfohlen wird aber auch, „mit harten Bandagen zu kämpfen“ und bloß nicht an das Gute in der Welt zu glauben, das hält nämlich nur auf dem Weg zur für Manager notwendigen Macht auf (vgl. Pfeffer 2010). „Vorbildhaftigkeit des Handelns und Präzision des Denkens“ – bitteschön auf jeden Fall (Malik 2002, S.116). Bei so viel sich teilweise widersprechenden Anforderungen ist klar, dass „Behavioral complexity“ für den Manager notwendig ist (vgl. Eppler 2010), sich mit „Organizational Ambidexterity“ im Kontext von Leadership zu beschäftigen muss auch sein (vgl. Raisch / Birkenshaw 2008) und den organisatorischen Wandel und Innovation voranzutreiben ist ja sowieso schon länger Kerngeschäft des Leaders (vgl. u. a. Kotter 1996, Hamel 2000). Bei all dem müssen Führungskräfte, Manager und Leader selbstredend immer auf die eigene Work-Life-Balance achten, um bei Übermüdung nicht „wie Betrunkene zu handeln“ (vgl. Czeisler 2010). Nun ist nicht davon auszugehen und zu hoffen, dass all das zeitgleich auf eine Führungskraft einprasselt. Offensichtlich ist jedoch, dass die Erwartungen und Anforderungen in den Unternehmen und in der öffentlichen Diskussion zumindest kommunikativ, wahrscheinlich aber auch faktisch höher geschraubt werden. Deshalb erscheint uns vor allem anderen im Kontext Leadership besonders wichtig, dass praktisch Sorge getragen wird, dass Leadership nicht von einer mit immer höheren Erwartungen und Anforderungen aufgepumpten Leadership Bubble zu einem sich materialisierenden Risiko im Unternehmen wird. Dafür gilt es individuelle und organisationale Lösungsansätze zu realisieren. Dies ist eine Aufgabe für HR (vgl. Claßen / Kern 2010, S. 195-204).

Die Aufgabe von HR sollte es sein, „Leadership effectiveness“ zumindest in der individuellen und organisatorischen Dimension als Thema für sich zu reklamieren und zu besetzen. Mit Blick auf die hierfür notwendige Beeinflussbarkeit durch HR und die entsprechenden Kompetenzen sieht man sich – zumindest in der Selbstwahrnehmung – recht gut aufgestellt. 42 Prozent sehen Leadership durch HR sehr stark beeinflussbar, weitere 49 Prozent noch als stark beeinflussbar. Eine ausgewiesene Kompetenz in Sachen Leadership beanspruchen 36 Prozent der Unternehmen, etwas mehr als die Hälfte (51 Prozent) sieht sich im Besitz von ausreichenden Kompetenzen. Bei wenigen HR-Themen ist es so „einfach“ für die Personalfunktion, Punkte zu machen. Zum einen ist das Thema präsent, wichtig, und viele (im doppelten Sinn) entscheidende Akteure im Unternehmen sind davon, ob der Anforderungen von oben und unten, individuell angesprochen und betroffen. Auf dieser individuellen Ebene kann HR über Auswahl- und Diagnostikverfahren, Entwicklungsmaßnahmen oder auch Work-Life-Balance-Maßnahmen für professionelle Unterstützung sorgen. In der organisatorischen Dimension gilt es über Vorgaben zu Führungsspannen und -ebenen eine aktive Rolle bei Reorganisation und Restrukturierung, bei der Incentivierung und Gestaltung der MbO-Verfahren und Performance-Management-Prozesse einen Raum der Möglichkeiten für gute Führung zu schaffen.

Governance – nicht unwichtig

Governance dient der Steuerung der Unternehmung und der Organisation. Dies geschieht in Gremien, durch Einsatz von KPIs und ist gerade mit Blick auf die Corporate Governance durch die legale Struktur des Unternehmens beeinflusst und sichergestellt. Als immerhin ziemlich wichtig sehen 70 Prozent der Befragten diesen Faktor, weitere 16 Prozent meinen, dieser sei sogar sehr wichtig. 14 Prozent sagen, dieses Thema ist für den Erfolg der Organisation weniger wichtig. Was die Beeinflussbarkeit und Kompetenz von HR bei diesem Faktor betrifft, sind die Teilnehmer unserer Befragung nachvollziehbar vergleichsweise zurückhaltend.

Systeme – wirklich der unwichtigste Erfolgsfaktor?

Der Automatisierungsgrad der Prozesse, Integrationsgrad der Systeme, Datenkonsistenz und -qualität haben heute durchaus Einfluss auf das Funktionieren der Organisation. Ohne (weitestgehend) automatisierte Transaktionen im Shared Service oder Customer Care Center, ohne Monitoring und Reporting über schicke Management Dashboards in den Führungsetagen oder das Vernetzen von Wissensarbeitern in Communities und Stöbern in den Wissensdatenbanken geht heute vielerorts kaum noch etwas vorwärts. Die Mehrzahl der Befragten teilt diese Sichtweise weitestgehend. Auch wenn dieser Erfolgsfaktor der mit der niedrigsten Bedeutung ist (weniger wichtig: 23 Prozent, ziemlich wichtig: 60 Prozent, sehr wichtig: 17 Prozent). Beeinflussbarkeit und Kompetenz hierfür liegen freilich viel mehr im IT-Bereich denn in der HR-Funktion. Dies drückt sich in den Werten aus. In Summe über 80 Prozent geht von einem nicht vorhandenen oder nur marginalen Einfluss der HR-Funktion auf diesen Faktor aus. Immerhin die Hälfte sieht den HR-Bereich als ausreichend kompetent für das Thema Systeme an.

Veränderungsfähigkeit – HR als Fitnessstrainer

Dem Thema Veränderungsfähigkeit hat sich die Capgemini Consulting Change Management Studie 2010 zuletzt ausführlich gewidmet. Ergebnis: Um die organisatorische Veränderungsfähigkeit ist es nicht so richtig prickelnd bestellt. Gleichwohl gibt nahezu jedes der für das HR-Barometer 2011 befragten Unternehmen an, innerhalb der letzten zwei Jahre zwischen einer und über 20 signifikante Reorganisationen erlebt zu haben. Nun könnte man meinen, dass intensives Organisationstraining notwendig individuelle und organisatorische Fitness produziert. Eine solche Veränderungsfähigkeit („Changeability“) würde sich in drei Elementen konstituieren: Veränderungsbereitschaft („Wollen“), Veränderungskompetenz („Können“) und natürlich den Veränderungsmöglichkeiten der Organisation (Handlungsrahmen und Umfeldbedingungen). Diese Dimensionen wurden in der Change Studie 2010 abgegriffen: Nur in 3 Prozent der befragten Unternehmen zeigte sich eine sehr hohe Veränderungsbereitschaft. Bei rund jedem fünften Unternehmen ist sie gering. Damit ist eine Veränderungsmüdigkeit in vielen Unternehmen diagnostiziert. Besser sieht es mit der organisatorischen Veränderungskompetenz aus: 38 Prozent der Unternehmen besitzen in der Wahrnehmung der Befragten hohe Veränderungskompetenz. Die Rahmenbedingungen stellen die geringste Limitation für den Wandel dar. Zwar hat nur eins von 25 Unternehmen eine sehr hohe Veränderungsmöglichkeit. In jedem zweiten wird diese aber immerhin als hoch bezeichnet. Nimmt man alle drei Bestandteile zusammen, ergibt sich eine mittlere Veränderungsfähigkeit

vieler Unternehmen (ohne Abbildung) (vgl. Claßen / von Kyaw 2010, von Kyaw 2010, Claßen / Kern 2010, S. 143–153, Kern 2010).

Veränderungsfähigkeit betrachten etwas mehr als die Hälfte der HR'ler als sehr wichtigen Erfolgsfaktor, weitere 47 Prozent sagen, Changeability sei ziemlich wichtig. Mit Blick auf die positive Beeinflussbarkeit spricht sich etwa die Hälfte der HR'ler durchaus Kompetenz zu (22 Prozent ausgewiesene, 31 Prozent ausreichend, 45 etwas und 2 Prozent keine Kompetenz). Ähnliches gilt für die Beeinflussbarkeit der Veränderungsfähigkeit durch HR: 50 Prozent sagen, dass diese kaum durch HR zu beeinflussen ist. Einspruch, Euer Ehren! Wir sind eher einer Meinung mit den 33 Prozent, die den Einfluss von HR stark ausgeprägt sehen. Veränderungen lassen sich in der inhaltlichen und in der prozessualen Dimension durchaus unterschiedlich gut oder schlecht machen. HR kann bei den harten, inhaltlichen Themen, in diesem Falle dem Thema Organisation, einen Beitrag leisten. Gleiches gilt fraglos für die „weichere“ Komponente, für Organisationsentwicklung und Change Management. Hier können Personaler durchaus als „Architekten des Wandels“ agieren (vgl. Claßen 2008).



Organisation – Zwischenfazit

In der Zusammenschau der Ergebnisse ergibt sich ein recht positives Selbstbild für die HR-Funktion. Mit Blick auf den am wichtigsten bewerteten Faktor Leadership traut man sich eine Menge an Kompetenz und Beeinflussungsvermögen zu. Gleiches gilt für das Thema Kompetenz der Organisation. Nachholbedarf besteht aus unserer Sicht beim Thema Struktur. Selbst wenn die Einschätzung der Befragten vollkommen zutreffend wäre und Struktur für den Vollzug und Erfolg der Organisation nicht ganz so bedeutend ist, so ist doch in den meisten Unternehmen die Diskussion um die Struktur und um das Organigramm der „Crucial Point“ einer jeden Organisationsdiskussion. Nicht zuletzt, weil es hier um das „Matching“ von Stellen und Personen geht. Nicht nur bei diesem Thema, sondern mit Blick auf die Gestaltung von sinnvollen und tragfähigen Organisationsstrukturen muss HR mitmischen. Hier gilt es

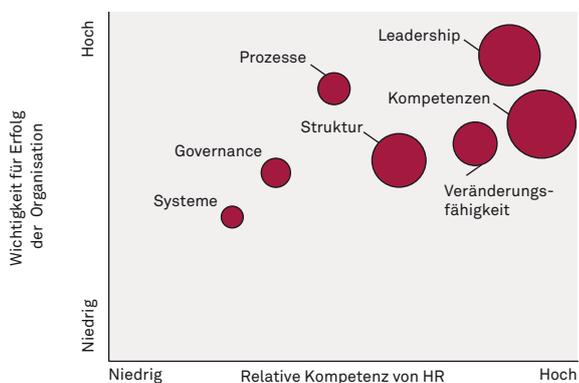
– im Gegensatz zu Governance- und Systemfragen – Kompetenz aufzubauen (Abbildung 50).

Rolle von HR bei Reorganisationen

Früher war natürlich auch beim Thema Organisation alles besser. Da gab es die Organisationsabteilung und damit war für die Organisation klar, wer in der Organisation für das Thema Organisation verantwortlich ist. Nun ist die Existenz der klassischen Organisationsabteilung heute, ohne dass dies uneingeschränkt zu begrüßen wäre, durch Verschlingungen der Verwaltungsfunktionen in den meisten Unternehmen so ausgedünnt, dass von der Abteilung nur mehr wenig übrig ist. Als Resultat der Verschlingungen dieser typischerweise zum Overheadbereich gezählten Funktion sind deren Aufgaben aufgeteilt, in verschiedene andere Abteilungen diffundiert und werden nicht selten mithilfe von Externen gelöst (vgl. Dorst u. a.

Abb. 50: Organisationale Erfolgsfaktoren: Bedeutung, Kompetenz von HR, Beeinflussbarkeit durch HR

Leadership und Kompetenz sind die beiden wesentlichen Faktoren mit denen die HR-Funktion zum Erfolg der Organisation beitragen kann



Größe des Kreises = relative Beeinflussbarkeit des Erfolgsfaktors durch HR („Größe des Spielfelds für HR“)

2009). Oder die Aufgabe im Sinne einer klaren Beschreibung von „to do's“ und Verantwortlichkeiten ist gleich gar nicht mehr existent. In letzter Zeit werden erneut Stimmen aus Theorie und Praxis hörbar, die „die Organisation“ und deren Entwicklung zu einem Top-Thema, stellenweise sogar zu dem Thema für die HR-Funktion und den HR Business Partner im Besonderen ausrufen (vgl. Mohrmann 2007, Ulrich / Brockbank 2008, Craig 2009). Dabei ist gerade das Thema Organisationsentwicklung mit seiner unscharfen Abgrenzung zu personalwirtschaftlichen Herausforderungen als Aufgabenstellung für HR keineswegs brandneu (vgl. Ruona / Gibson 2004).

Vier mögliche Rollen für HR

Geht es um Organisationsdesign und -entwicklung, kann die HR-Funktion prinzipiell vier Rollen wahrnehmen. Dabei ist eine Rollenmischung in der Praxis nicht nur möglich, sondern wahrscheinlich. In der Rolle „Initiator und Gatekeeper“ stößt HR-Organisationsdesign und -entwicklung an und entwickelt eigenständig neue Konzepte, Vorschläge und Vorgaben für das Business rund um Organisationsdesign und -entwicklung. HR überwacht Vorhaben und Projekte zu Organisationsdesign und -entwicklung und ohne HR wird keine Organisation freigegeben. In der zweiten möglichen Rolle, der des „Beraters“, versteht HR die Bedarfe des Business rund um Organisationsdesign und -entwicklung und konsultiert proaktiv bei Entscheidungen zur Optimierung im Rahmen von Organisationsdesign und -entwicklung. Vorhaben zu Organisationsdesign und -entwicklung werden ganzheitlich von HR begleitet. Agiert HR in der Expertenrolle („Experte“), werden Personaler

für spezifische Organisationsdesign- und -entwicklungsthemen (z. B. Führungsspannen) zurate gezogen und das Business so mit relevanten Hintergrundinformationen unterstützt. In der vierten, schwächsten Rolle des „Unterstützers“ hilft HR dem Business die Organisationsvorhaben umzusetzen und handelt „auf Anweisung“ des Business (Abbildung 51).

In all diesen – unterschiedlich anspruchsvollen – Rollen agiert HR nicht in einem organisatorischen Vakuum und schon gar nicht als einziger Akteur. Das Management (Top- und mittleres) und die Mitarbeiter der jeweiligen Organisation, die Arbeitnehmervertretung, häufig die Unternehmensentwicklung oder die interne Beratung spielen bisweilen ebenso eine Rolle wie die zu Organisationsprojekten nicht selten hinzugezogenen externen Berater.

Abb. 51: Rollen der HR-Funktion bei Organisationsdesign und -entwicklung

Vier mögliche Rollen der HR-Funktion bei Organisationsdesign und -entwicklung

Rolle	Erläuterung
Initiator & Gatekeeper	<ul style="list-style-type: none"> HR initiiert Organisationsdesign und -entwicklung und entwickelt eigenständig neue Konzepte, Vorschläge und Vorgaben für das Business; HR überwacht Vorhaben und Projekte zu Organisationsdesign und -entwicklung; ohne HR wird keine Organisation freigegeben
Berater	<ul style="list-style-type: none"> HR versteht die Bedarfe des Business rund um Organisationsdesign und -entwicklung und berät bei Entscheidungen zur Optimierung im Rahmen von Organisationsdesign und -entwicklung; HR begleitet Vorhaben zu Organisationsdesign und -entwicklung ganzheitlich
Experte	<ul style="list-style-type: none"> HR ist Experte für spezifische Themen zu Organisationsdesign und -entwicklung (z.B. Führungsspannen) und unterstützt das Business mit relevanten Hintergrundinformationen
Unterstützer	<ul style="list-style-type: none"> HR unterstützt das Business in der operativen Umsetzung von Organisationen

© 2011 Capgemini Consulting

Das Business macht „die Ansagen“

Nun ist interessant, welcher dieser Akteure im Unternehmen den größten Einfluss auf Entscheidungen zu Definition, Veränderungen und Entwicklung der Organisation wahrnehmen kann. Dies geschieht häufig unabhängig von einer formal festgeschriebenen Rolle – so es diese mit Blick auf Organisationsveränderungen denn überhaupt gibt. Um eine Einflusseinschätzung für die mikro- und makropolitische Entscheidungskonstellation im eigenen Unternehmen abzugeben, konnten die Teilnehmer 100 „Einflusspunkte“ auf die genannten acht Akteure verteilen (Abbildung 52). Sehr deutlich wird, wer beim Thema Organisation „die Ansagen“ macht. Mit durchschnittlich 47 vergebenen Einflusspunkten erreicht das Top-Management die höchsten Werte. In der Einzelbetrachtung streuen diese Werte recht breit zwischen 25 und 85 Einflusspunkten.

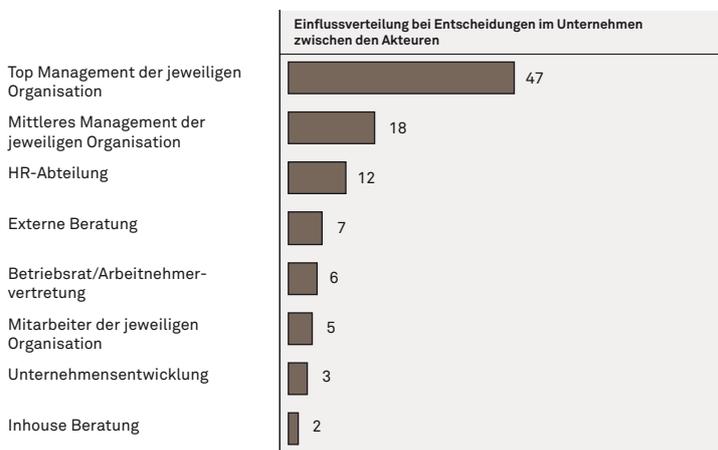
Traditionell in einem Spannungsfeld zwischen „unten“ und „oben“ agieren müssend und häufig persönlich von Reorganisationen betroffen ist das mittlere Management. Es erhält im Schnitt immerhin noch 18 Einflusspunkte und damit noch deutlich mehr als die Mitarbeiter der jeweiligen Organisation, die im Schnitt gerade einmal fünf Einflusspunkte zugesprochen bekommen. Addiert man diese drei Business Stakeholder auf, liegt der Wert deutlich über der 50er Marke. Die absolute Mehrheit der Einflusspunkte liegt damit klipp und klar im Business.

Mit durchschnittlich zwölf Punkten bekommt die HR-Funktion jedoch einen respektablen dritten Platz und damit etwas Gewicht bei Organisationsentscheidungen zugewiesen. Überraschenderweise wird den externen Consultants bei Organisationsentscheidungen immer noch mehr Einfluss zugesprochen als der Arbeitnehmervertretung und den beiden internen Abteilungen Unternehmensentwicklung und Inhouse Consulting. Dabei darf die Rolle des Beraters auf beiden Seiten nicht überschätzt werden. Entscheiden ist Sache des Managements im Unternehmen. Die Entscheidungsoptionen aufzubereiten und eine Empfehlung auszusprechen – das ist die Aufgabe der Berater. In der Auswahl und der Empfehlungsgestaltung legitimiert und erschöpft sich der Einfluss von Beratern gleichermaßen.

Abb. 52: Einflussverteilung der Entscheidungen

Den größten Einfluss bei Entscheidungen zur Organisation hat das Top Management, gefolgt vom Mittleren Management

In Unternehmen findet sich eine Vielzahl an Akteuren mit unterschiedlich starkem Einfluss auf Entscheidungen zur Definition, Veränderung und Entwicklung der Organisation. Bitte verteilen Sie insgesamt 100 „Einflusspunkte“ auf die Akteure.



Mittelwerte

© 2011 Capgemini Consulting

So what? HR muss „hart und weich“ sein

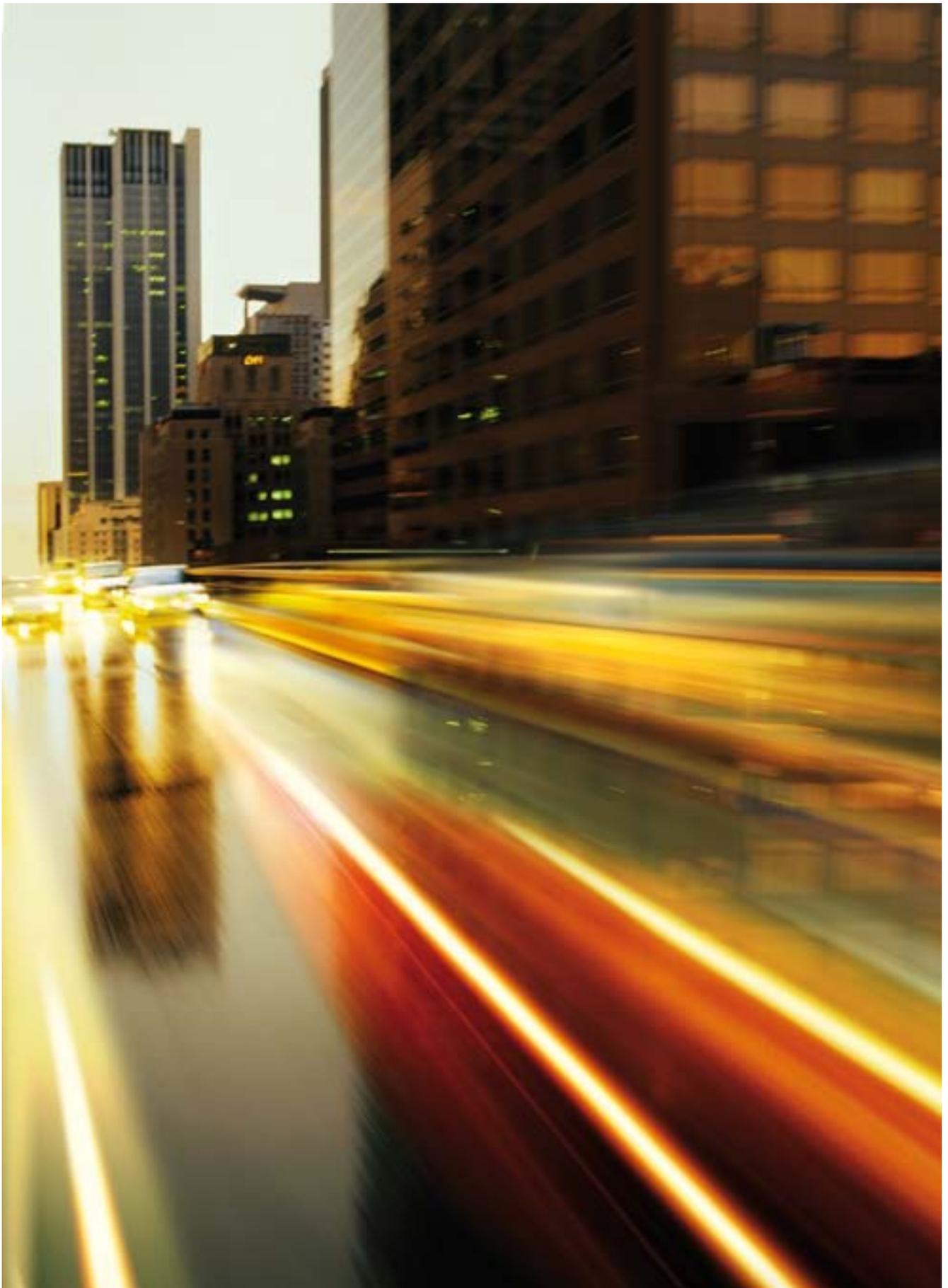
Blickt man von einem hohen Abstraktionsniveau auf die Praxis von Organisationsprojekten, zeigt sich, wie so häufig beim wolkenunverstellten Blick aus dem Flugzeug oder vom Balkon des Elfenbeinturms, ein recht klares und einfaches Bild. Es ist gezeichnet mit den Linien des „Sowohl-als-auch“. Es sollte Personalern eigentlich gefallen. Es geht beim Thema Organisation sowohl um „harte“ wie auch um „weiche“ Themen. Es geht sowohl um Struktur wie um Prozess. Wir meinen, HR ist hier in einer exklusiven, zumindest aber privilegierten Situation. Bei den harten Themen geht es um Themen wie Hierarchien, Führungsspannen, Stellenprofile und deren Bewertung, es geht um Konsistenz und Stimmigkeit der Organisation. Die hierfür notwendigen Daten liegen in der Regel im HR-System und damit im direkten, teilweise ja sogar exklusiven Zugriff der HR-Funktion. Was liegt näher, als sich dieser „Information at your fingertips“ für eine Analyse der bestehenden Organisation zu bedienen und hieraus Empfehlungen für ein Redesign oder eine Weiterentwicklung der Organisation abzuleiten? Fortschrittliche Personalern unterziehen „ihre“ Organisation immer wieder einem Review. Diese Mühe macht man sich im Business kaum. Entsprechend helfen analytische Erkenntnisse und das Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten der Sache Organisation an sich; ein positiver Effekt auf die Wahrnehmung des HR-Bereiches und dessen Akteure sollte dabei ebenfalls als durchaus intendiertes Nebenprodukt abfallen.

Stakeholder Management, ein wesentliches Element von erfolgreichem OCM (Organizational Change Management), gehört zu den eher weichen und prozessualen Themen. Wer wann wie in die Definition der Organisation eingebunden wird, hat einen Einfluss auf die Implementierungswahrscheinlichkeit und die Aufwände, die betrieben werden müssen, um das Organigramm zum Leben zu erwecken. Information und Kommunikation, Teamentwicklung und Training für neue Aufgaben gehören ebenfalls in die Kategorie der weichen und prozessualen Themen – also zur Organisationsentwicklung. Alles Themen, bei denen HR als Funktion aufgerufen ist, diese zu gestalten.

In unserem HR-Barometer 2009 haben wir drei Rollen für die HR-Funktion identifiziert, die es wahrzunehmen gilt, wenn im Unternehmen eine Business Transformation stattfindet (Claßen / Kern 2009, S. 59). Reorganisation war schon seinerzeit der wesentliche Treiber für Veränderungen und Transformation in den Unternehmen. Die Aufgaben, die es in den drei Rollen „Talent Manager“ (Aufgaben unter anderem: Qualifizierung, Retention von Schlüsselmitarbeitern, Anpassung / Entwicklung von Kompetenzprofilen), „Staatssekretär“ (Personalkennzahlen bereitstellen, Organisationsdesign, Anpassung der HR-Strategie) und „Change Manager“ (Change Management, Kommunikation, Projektmanagement) wahrzunehmen gilt, sind eine sicherlich nicht vollständige, jedoch zumindest eine indikative Listung von Angelegenheiten, die es für HR als Organisationsdesigner und -entwickler zu tun gibt. Darunter sind keine wirklich neuen Themen. Sicher, auf allen Feldern gibt es meist inkrementelle Weiterentwicklungen, die man kennen und verfolgen sollte.

Aber sicherlich sind diese Aufgaben kein Hexenwerk und keine „Raketenwissenschaft“. Also eigentlich kein Grund, sich vor der Aufgabe zu scheuen.

In einer stichprobenartigen, nicht repräsentativen Untersuchung von 22 großen, überwiegend deutschen, international aufgestellten Unternehmen haben wir jedoch festgestellt, dass die führende Verantwortung für Organisationsdesign und -entwicklung überwiegend in den Business Units, bei Vorstandsstäben oder im Corporate Development liegt (Kern u. a. 2010). Mit Blick auf die durchaus selbstbewussten Einschätzungen hinsichtlich der eigenen Kompetenzen im HR-Bereich ist es für moderne Personalern an der Zeit, diese ebenso selbstbewusst zu demonstrieren und das Thema Organisation im Unternehmen „hart und weich“ zu adressieren. Dies schließt neben dem gegebenenfalls mancherorts noch erforderlichen Aufbau von OD&D-Kompetenz (Organisational Design & Development) und der Demonstration dieser Fähigkeit in Projekten („earn the right“) auch eine klare und angemessene Verantwortung für HR ein.



IX Fazit

HR – Beständigkeit im Fluss?

Der Name des Philosophen Heraklit steht für ein Denken der Veränderung und dauernder Bewegung. Seine philosophische Formel „Panta rhei“ (= „Alles fließt“) dient auch in ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Kontexten als Devise und Ansporn. Nun könnte man es mit Blick auf so manches Ergebnis dieses HR-Barometers eher mit Heraklits Zeitgenossen Parmenides halten, der deutlich weniger oder gar keine Bewegung und Veränderung in der Welt sah. Aber auch bei Heraklit finden sich Hinweise auf Beständigkeit. Beständigkeit, die erst durch Bewegung sichergestellt ist. Bei Heraklit ist es das Beispiel des Mischtrankes aus Gerste, Wein und geriebenem Käse, der gerührt werden muss, um so vor dem Zerfallen bewahrt zu werden und überhaupt fortbestehen zu können (vgl. Rapp 2010, S. 100). Im Kontext von Märkten, Unternehmen und Organisationen, die offensichtlich durch viel – für manche sogar durch zu viel – Veränderung geprägt sind, mutet der Blick auf die Entwicklungen im HR-Management fast schon idyllisch ruhig an – die branchenüblichen Hype-Themen und die allseits verbreitete betriebliche Hektik einmal außen vor gelassen. Ist HR gleichsam ein parmenidisches Floß, das auf einem heraklitischen Fluss dümpelt?

Bewegung und Veränderung – weniger, mehr und gleichbleibend

Beim Blick auf die HR-Funktion in der Qualitätsdimension (HR Business Partnership) und der – zugegebenermaßen unscharfen – Effizienzdimension (Betreuungsquote) war keine sprunghafte Veränderung zu erwarten. Letztlich hat sich in beiden Dimensionen kaum etwas wirklich bewegt. Mit Blick auf die inhaltlichen Themen steht der HR-Themenkanon mit inkrementellen und teilweise kurzphasigen Überraschungsthemen seit geraumer Zeit und bis auf weiteres fest. Es geht vornehmlich um Wertschöpfung in der Peopledimension. Und da People, also Personen im Unternehmen, in Organisationen unter einem sinnvollen Effizienz- und Effektivitätsprimat agieren, geht es für HR überdies – in einem keinesfalls sozialromantisch verstandenen Sinne – um „das Soziale“ im Unternehmen, also um „die Organisation“. Das Thema Organisation, mit seinen beiden integralen und ineinander verwobenen Seiten Design und Entwicklung, ist dabei ebenfalls im Grunde kein neues Aufgabenfeld für HR. Es geht dabei genauso wie bei den Policy-Themen und den normativen HR-Aufgaben (Werte, Kultur) um das jeweilige „Wie?“ und „Wie viel davon?“.

Spannender ist allerdings die Frage, wo sich HR in Zukunft vielleicht etwas weniger rühren muss, bei welchen Themen der Personaler energischer mitmischen sollte und wo ein einfaches „so weitermachen“ genau das Richtige ist, damit der Personalbereich seinen Beitrag zum erfolgreichen Fortbestand und Wachstum des Unternehmens leistet.

Weniger Administration und Zurückhaltung

HR wird sich und soll sich nicht selbst abschaffen. Da die Arbeit mit der Arbeit nicht ausgehen wird, Mitarbeiter nachwachsen werden, ins Unternehmen eintreten, entwickelt werden wollen und das Unternehmen nach unterschiedlich langer Verweildauer wieder verlassen, braucht es dazu auch künftig die HR-Funktion. Dabei wird die administrative, tendenziell transaktionale Arbeit auch nicht weniger. Sie wird nur immer weniger manuell und tendenziell seltener im HR-Bereich selbst gemacht. Die Verlagerung dieser Aufgaben wird auf dem schon weitestgehend bekannten und beschrittenen Weg weitergehen. Die prinzipiellen Optionen der Verlagerung in die Maschine (= Automatisierung), an 3rd Party (= Outsourcing) oder in die Linie (= Rückdelegation an Mitarbeiter und Führungskräfte) werden dabei in einem unternehmensindividuellen Mischungsverhältnis ein „Weniger an Administration“ für HR zeitigen. Mit Blick auf den individuellen Overstreich bei Führungskräften und den organisationalen Overstreich durch eine hochfrequente Vielzahl an organisatorischen Veränderungen in einigen Unternehmen ist die Linienverlagerungsoption sicherlich diejenige, von der prinzipiell am wenigsten Gebrauch gemacht werden sollte. Sicher, das ist weder

pauschal richtig noch allerorten umsetzbar. Allein, dies spricht nicht per se gegen diese Überlegung, jedoch für eine Prüfung der jeweils eigenen Situation im Unternehmen mit der Fragestellung: Was können wir als HR-Funktion der Organisation und den Führungskräften „noch“ zumuten? Hier ist sicherlich nach nun mehr als einer Dekade der Einbahnstraßenverlagerung (zum Beispiel „Führungskraft als Personalentwickler“ oder „ESS / MSS“) zwar kein radikales Umdenken nötig, aber eine kritische Reflexion der eigenen Handhabung dieser Fragestellung sinnvoll.

Zu wünschen wäre ebenfalls ein „Weniger“ an falsch verstandener Zurückhaltung und Scheu bei den harten, strukturellen Organisationsthemen. Auf diesem Feld ist HR in Summe noch zu wenig präsent und kompetent. Natürlich gilt es zudem, die eigene Organisation im Griff zu haben und die People-Themen gut zu machen. Einen Mangel an Aufgaben gibt es also nicht – es kommt auf die Auswahl an.

Mehr Fokus

Ein quantitatives „Mehr“ an Themen ist für einen HR-Bereich, der weiterhin in den meisten Unternehmen unter den Vorzeichen einer Cost-Center-Logik agieren muss, kaum vorstellbar. Forderungen nach mehr FTE verhalten trotz Themenfülle bis auf weiteres – auch bei noch so starken People-Argumenten – vermutlich ungehört oder werden allenfalls punktuell zu moderaten Erhöhungen im HR Headcount führen. Vielmehr gälte es nun, wo klar ist, was getan werden muss, dies auch wirklich zu tun – und dabei „scheibchenweise“ besser zu werden (Claßen / Kern 2010, S. 353). Dabei ist quasi mit

einer doppelten Fokussierung zu arbeiten – und dies sowohl in der tagtäglichen Arbeit als auch in den Planungs- und Konzeptions-Workshops und Meetings.

Erster Fokus: Es sollte geprüft werden, welche der mannigfaltigen möglichen Themen wirklich einen Unterschied für das eigene Unternehmen machen. Tendenziell will man im Personal immer noch „zu viel“. Das mag ein gutes Stück weit an den vielen (schönen, netten, interessanten) Themen liegen, die vorderhand alle unheimlich wichtig und attraktiv erscheinen. Doch so wird es nicht gehen, nicht auf Dauer. „Everything, everywhere and now“ ist der vergleichsweise sichere Weg, selbst das Wenige, das wirklich wichtig ist und wirkt, nicht umgesetzt zu bekommen. Priorisierung und Sequenzierung, so hart dies auch manchmal ist, müssen sein. Diese können beispielsweise über die fünf Kriterien strategisch, substanziell, ökonomisch, rechtlich und normativ erfolgen (vgl. Kapitel V). Bei der Verteilung von Ressourcen auf Themen und Projekte ist Flexibilität und Anpassungsfähigkeit einzupreisen, um auf Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens reagieren zu können. Letztere sind nämlich meist gar nicht vernünftig antizipier- und planbar. Einen sicherlich nicht zu üppigen – und für das Controlling nicht allzu visiblen – Spielraum für schnelles, selbstbestimmtes Reagieren hinter sich zu wissen ist die angenehmere und erfolgversprechendere Reaktions- und Ressourcensituation, als noch den allerletzten Euro (oder Franken) und HR-Mitarbeiter verplant zu haben.

Zweiter Fokus: Hat man sich einmal für einen Themenkanon entschieden, gilt es quasi „innerhalb“ der Themen konsequent weiter zu priorisieren und auszuwählen. In einigen Personalabteilungen läuft man wegen des – prinzipiell ja richtigen und sinnvollen – Impetus „Gleichbehandlung“ immer wieder einmal in die sich aus diesem Gleichbehandlungswunsch zwangsläufig aufbauende Falle der „großen Zahl“. Wer beispielsweise beim Talent Management und den daran anschließenden Entwicklungsmaßnahmen nicht nachvollziehbar Mitarbeitergruppen unterscheidet und andersgeartet behandelt, läuft Gefahr, dass sowohl das Programmziel (besondere, differenzierte Förderung und Bindung von wenigen, ausgewählten Mitarbeitern) verfehlt wird als auch die Kosten aus dem Ruder laufen. Also ein „Mehr“ an Fokus und Achtsamkeit darauf, für was die weiterhin wohl eher knappen Budgets für den Stakeholder Mitarbeiter allokiert werden.

Weitermachen mit Wertschöpfung

Weder über unsere eigenen oder andere Studien noch in der Literatur noch durch Gespräche mit führenden HR-Verantwortlichen haben wir bislang ein neues Paradigma für die HR-Funktion heraufziehen sehen (vgl. auch Claßen / Kern 2010). Bei aller unterschiedlichen Interpretation, die im Hr Business Partner-Konzept angelegte Grundidee „Wertschöpfung“ bleibt langfristig der richtige Anspruch. Da macht es nichts, dass dessen Erfinder Dave Ulrich nach eigenem Bekunden „den Begriff schon nicht mehr hören kann“. Im Gegenteil. Der, so Ulrichs Kritik, stellenweise fälschliche Gebrauch des Begriffs ist letztlich ein Indiz für seine flächendeckende

Erfolgsstory. Sicher, in den siebziger Jahren wollten auch (fast) alle jungen Männer so Fußball spielen (und vor allem so leben) wie Günther Netzer. Allein, die Netzer-Frisur machte noch keinen echten Netzer. Und eine Visitenkarte oder ein Türschild macht auch noch keinen wertschöpfenden Personaler – klar. Entscheidend ist hier weniger das veränderbare und akzidentelle Äußere („Frisur, Ferrari“ und „Visitenkarte“) denn die unverbrüchlichen Essenzen des jeweiligen Anspruchs und Konzeptes, also so etwas wie die „Spielgestaltung aus der Tiefe des Raumes“ und der „Anspruch Wertschöpfung“. Zudem hat sich das initiale Konzept des „Meisters aus Michigan“ inzwischen sowieso weitestgehend selbstständig und weiterentwickelt. Mit Blick auf die Praxis ist deshalb ein „Selbermachen“ von unternehmensspezifischer HR Business Partner-Definition und -Konzeption angeraten (vgl. Claßen / Kern 2010, S. 83–93).

Den HR Business Partner-Anspruch kann man als HR-Funktion nicht einfach auslassen. Hier Tag für Tag weiter unnachlässig rührig zu sein, ohne dabei zu überdrehen, heiß zu laufen oder gar stecken zu bleiben, ist und bleibt die Aufgabe für das HR-Management auf Dauer. Sie entfaltet und materialisiert sich inhaltlich in drei Dimensionen. Erstens: in der Bewirtschaftung und im Immer-besser-Werden der eigenen Funktion; zweitens: in der ermöglichen, gestalteten, begleiteten Weiterentwicklung und Veränderung der Business-Organisation und drittens, – vor allem und wesentlich – in der People-Dimension. Dazu braucht es natürlich gerade im Personal die richtig guten „People“. Diese gilt es zu ergattern, zu entwickeln und zu halten. Davon dürften es dann

künftig ruhig noch ein paar mehr werden. Den Freiraum für Bewegung, den diese Talente fordern, den sie brauchen, um gefördert werden zu können, und den HR vorhalten muss, um diese Talente langfristig an die Funktion zu binden, muss man sich freilich schon heute erarbeiten. Dabei spielt es schon eine Rolle, ob das Unternehmen gerade in der First Class (viel Bewegungsfreiheit), Business Class (etwas Bewegungsfreiheit) oder nur in der Economy Class (wenig Bewegungsfreiheit) unterwegs ist. Aber wie im Flieger sind Upgrades durchaus möglich. Im Unterschied zur Flugreise ist dieses Upgrade für HR jedoch nicht mit erlogenen Bonusmeilen, also mit Stillsitzen und Stillhalten erreichbar, sondern wird mit rühriger, professioneller, wertiger Arbeit und der hieraus resultierenden Anerkennung aus dem Business verdient.

Literaturverzeichnis

- Albers, M., „Morgen komm ich später rein: Für mehr Freiheit in der Festanstellung“, Frankfurt, 2008
- Albers, M., „Meconomy: Wie wir in Zukunft leben und arbeiten werden – und warum wir uns jetzt neu erfinden müssen“, Berlin, 2010
- Baecker, D., „Organisation und Management“, Frankfurt, 2003
- Baecker, D., „Wer rechnet schon mit Führung?“ in: Organisationsentwicklung 02 / 2005
- Beck, C. / Hesse, G., „Immer noch in den Kinderschuhen“, in: Personalwirtschaft 11 / 2010
- Boudreau, J. / Ramstad, P., „Beyond HR – The New Science of Human Capital“, Harvard, 2007
- Bolz, N., „Weltkommunikation“, München 2001
- Brousseau, D. / Lesser, E., „Personalführung in einer grenzenlosen Welt“, IBM Global CHRO Study, 2010
- Carr, N., „Wer bin ich, wenn ich online bin ... und was macht mein Gehirn solange?“, München, 2010
- Claßen, M., „Change Management aktiv gestalten: Personalmanager als Architekten des Wandels“, Köln, 2008
- Claßen, M. / Kern, D., „Nützliche Vorurteile und Wegweiser in die Zukunft: Über die Möglichkeiten und Grenzen der Trendforschung angesichts einer prinzipiell offenen Zukunft“, in: Personalführung 06 / 2005
- Claßen, M. / Kern, D., „HR Business Partner: Theorie und Praxis – Sichtweisen und Perspektiven“, Capgemini Consulting Broschüre, 2006
- Claßen, M. / Kern, D., „HR-Barometer 2007: Bedeutung, Strategien und Trends in der Personalarbeit“, Capgemini Consulting Broschüre, 2007
- Claßen, M. / Kern, D., „Höhen und Tiefen der HR Prognostik: Was das HR-Management aus Zukunfts- und Trendstudien lernen kann“, in: Personalführung 12 / 2007
- Claßen, M. / Kern, D., „Kein Hoch in Sicht“, in: Personalwirtschaft 12 / 2008
- Claßen, M. / Kern, D., „HR-Barometer 2009: Bedeutung, Strategien und Trends in der Personalarbeit“, Capgemini Consulting Broschüre, 2009
- Claßen, M. / Kern, D., „Die Rollensuche geht weiter“, in: Personalwirtschaft 09 / 2009
- Claßen, M. / Kern, D., „HR Business Partner: Die Spielmacher des Personalmanagements“, Köln, 2010
- Claßen, M. / von Kyaw, F., „Change Management Studie“, Capgemini Consulting Broschüre, 2010
- Collins, J., „Good to Great“, New York, 2001
- Craig, M. / Sparrow, P. / Hird, M. / Balain, S. / Hesketh, A., „Integrated Organisation Design: The New Strategic Priority for HR Directors“, CPHR White Paper 09 / 01, Lancaster, 2009
- Czeisler, C., „Müde Manager handeln wie Betrunkene“, in: Harvard Business Manager 04 / 2010
- Dawidowicz, S. / Süßmuth, B., „Demographische Trends – Analyse und Handlungsempfehlungen zum Demographischen Wandel in deutschen Unternehmen“, Capgemini Consulting Broschüre, 2007
- Doppler, K., „Über Helden und Weise: Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System“, in: Organisationsentwicklung 2 / 2009
- Desvaux, G. / Devillard-Hoellinger, S. / Meaney, M., „A Business Cases for Women“, in: McKinsey Quarterly 09 / 2008
- Drost, U. / Kieser, A. / Reiher, K., „Vom Verschwinden der Organisationsabteilungen und von den möglichen Konsequenzen“, in: Zeitschrift für Organisation, 05 / 2009
- Drucker, P., „Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren“, Berlin, 2005
- Eppler, M., „Führungsrollen“, in: Organisationsentwicklung 02 / 2009
- Fenwick, N., „Social Media Use And Perceptions“, Forrester Research, 2010
- Franck, G., „Ökonomie der Aufmerksamkeit: Ein Entwurf“, München, 1998
- Friebe, H. / Lobo, S., „Wir nennen es Arbeit: Die digitale Boheme oder: Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung“, München, 2006
- Furness, V., „Web 2.0 and The Enterprise. Its impact on business and strategies to maximize new opportunities“, Business Insights Management Report, 2008
- Gatermann, M. / Werle, K., „Suche nach Solidem“ in: Manager Magazin 06 / 2010

- Glass, N., „Die große Abzocke: Die skandalösen Praktiken der Unternehmensberater“, Frankfurt, 2006
- Gömmel, A., „Integrative Beratung in der Praxis“, in: Organisationsentwicklung 04 / 2010
- Hamel, G., „Leading the Revolution“, Boston, 2000
- Homburg, C. / Krohmer, H., „Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs“, Reihe: Wissenschaftliche Arbeitspapiere, Nr.: W74, Mannheim, 2004
- Honoré, S.: „Lernen von der Generation Y“, in: Personalwirtschaft 05 / 2010
- IBM: „Unlocking the DNA of the Adaptable Workforce: The Human Capital Survey“, New York, 2008
- Institut für Demoskopie Allensbach, „Monitor Familienleben 2010: Einstellungen und Lebensverhältnisse von Familien – Ergebnisse einer Repräsentativbefragung“, Berichtsband, 2010
- Jochmann, W., Kötter, P., Werthschütz, R., Sattler, J., „HR Strategie & Organisation“, Kienbaum Studie 2010 / 2011
- Kahneman, D. / Deaton, A., „High income improves evaluation of life but not emotional well-being“, Princeton, 2010
- Kern, D., „Firmen sind veränderungsmüde“ in: Wirtschaftskurier 08 / 2010
- Kern, D. „Von der Unmöglichkeit „Nein“ zu sagen. Oder: Die Förderung der Förderungswürdigkeit – eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von E-Learning“ in: Miller, D. (Hrsg.) E-Learning – Ein multiperspektivische Standortbestimmung, Zürich, 2005
- Kern, D. / Köbele, K., „Letzer Aufruf HR Business Partner“, in: persorama 06 / 2007
- Kern, D. / Kux, E. / Spiegel, N., „Trends in Organisationsformen und die Rolle der HR Funktion im Organisationsdesign“, Capgemini Consulting Analyse, 2010
- Kern, D. / Ries, S. „Strategic Workforce Management als Grundlage für Talent Management“ in: Schwuchow, K. / Gutmann J., (Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung 2009, Köln, 2009
- Kern, D. / Theis, A., „Standardisierte Individualisierung – Der Talent Management Ansatz von Capgemini Consulting“, in: Trost, A. / Jenewein, T. (Hrsg.), Personalentwicklung 2.0, Köln, 2011
- Kestel, C., „Glossar – Generationenbegriffe im Überblick“, in: Harvard Business Manager 06 / 2010“
- Khurana, R. / Nohira, N., „Die Neuerfindung des Managers“ in: Harvard Business Manager 01 / 2009
- Kieser, A., „Wissenschaftler, Unternehmensberater und Praktiker – ein glückliches Dreiecksverhältnis?“ in: Revue für postheroisches Management, Heft 2 / 2008
- Kieser, A. / Ebers, M., „Organisationstheorien“, Stuttgart, 2006
- Kieser, A. / Walgenbach, M., „Organisation“, Stuttgart, 2007
- Kotter, J., „Leading Change“, Boston, 1996
- Lanier, J., „You Are Not a Gadget“, New York, 2010
- Leif, T., „Beraten & Verkauft; McKinsey & Co – der große Bluff der Unternehmensberater“, München, 2006
- Losey, M. / Meisinger, S. / Ulrich, D., „The Future of Human Resource Management“, 2005
- Mackenzie, K., „The LAMPE Theory of Organizational Leadership“, in: Yammarino, F. / Dansereau, F. (Hrsg.) Multi-Level Issues in Social Systems, Vol. 5, Oxford, 2006
- Maizière, L. / Schrank, I. / Faltin, T., „Der Wahrheit auf der Spur“ in: Personalwirtschaft 09 / 2009
- Malik, F., „Die neue Corporate Governance: Richtiges Top Management, wirksame Unternehmensaufsicht“, Frankfurt, 2002
- March, J. G. / Sutton, R. I., „Organizational Performance As a Dependent Variable“, in: Organization Science, 8. Jg., 1997
- Meister, J. / Willyerd, K., „Mentoring für Millenials“, in: Harvard Business Manager 06 / 2010
- Mintzberg, H., „Structure in Fives: Designing Effective Organizations“, New Jersey, 1992
- Mohrmann, S. A., „Designing Organizations for Growth: The Human Resource Contribution“, in: Human Resource Planning 06 / 2007

- Nadler, D. / Tushman M. / Nadler, M., „Competing by Design: The Power of Organizational Architecture“, Oxford, 1997
- Nicolai, A. / Kieser, A., „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg., 2002
- Nohira, N. / Khurana, R., „Handbook of Leadership Theory and Practice“, Boston 2010
- Nolte, K., „Der Kampf um Aufmerksamkeit: Wie Medien, Wirtschaft und Politik um eine knappe Ressource ringen“, Frankfurt / New York, 2005
- Ortmann, G. / Sydow, J. / Windeler, A., „Organisation als reflexive Strukturierung“, in: Ortmann, G. / Sydow, J. / Türk, K., „Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft“, Wiesbaden, 1997
- Oswald, A. / Proto, E. / Sgroi, D., „Happiness and Productivity“, IZA Paper, Bonn / Warwick, 2009
- Peters, T.J. / Waterman, R.H., „In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies“, New York, 1982
- Petry, T. / Schreckenbach, F. / Nie-naber, T., „Wenn wir wüssten, was wir wissen“, in: Personalwirtschaft 12 / 2010
- Pfeffer, J., „Wie Sie Macht erlangen“, in: Harvard Business Manager 10 / 2010
- Plafky, T. / Schalk, I., „HR Transformation 2010 in Deutschland, Österreich und der Schweiz“, Aon Hewitt, 2010
- Raisch, S. / Birkinshaw, J., „Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators“ in: Journal of Management 03 / 2008
- Rapp, C. „Fluss der Dinge oder statisches Sein: Heraklit und Parmenides“, in: Der blaue Reiter – Journal für Philosophie, Ausgabe 29, 01 / 2010
- Reiss, M., „Change Management 2.0?“, in: Zeitschrift für Organisation 03 / 2009
- Ruona, W.E.A. / Gibson, S. K., „The Making of 21st Century HR: An Analysis of the Convergence of HRM, HRD, and OD“, in: Human Resource Management, 01 / 2004
- Sabia, A. / Elizalde, F., „User Survey Analysis: Social Media Adoption Trends“, Gartner, 2010
- Schackart, R., „The Future in Digital Media“, 2010
- Schirmmacher, F., „Payback: Warum wir im Informationszeitalter gezwungen sind zu tun, was wir nicht tun wollen, und wie wir die Kontrolle über unser Denken zurückgewinnen“, München, 2009
- Simon, F.B., „Einführung in die systemische Organisationstheorie“, Heidelberg, 2007
- Shell Deutschland (Hrsg.) „Shell Jugendstudie“, 2010, Frankfurt
- Sohm, S., „Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle: Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur“, Bertelsmann Stiftung, 2007
- Stickling, E. / Böcker, M., „Vorhang auf“, in: Personalwirtschaft 08 / 2008
- Strack, R. / Caye, J. / Lassen, S. / Bhalla, V. / Puckett, J. / Espinosa, E. / Francoeur, F. / Haen, P., „Creating People Advantage: How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times“, BCG / WFPMA, 2010
- Trendence, „Absolventenbarometer 2010“, Pressemitteilung, online: www.trendence.com
- Ulrich, D., „Human Resource Champions“, Boston, 1997
- Ulrich, D. / Brockbank, W., „The HR Value Proposition“, Boston, 2005
- Ulrich, D. / Brockbank, W., „The Business Partner Model: Past & Future perspectives“, The RBL Group, Ross School of Business at the University of Michigan, 2008
- Ulrich, D. / Smallwood, N. / Sweetman, K. „The Leadership Code. Five Rules To Lead By“, Boston 2008
- von Kyaw, F., „Organisatorische Veränderungsfähigkeit: „Changeability“ als unternehmerische Chance und Notwendigkeit“, in: Organisationsentwicklung 03 / 2010
- Wang, E., „Die Arbeit zählt“, in: Personalwirtschaft 09 / 2010
- Welch, J., „Winning“, New York, 2005.
- Wimmer, R., „Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille“ in: Revue für postheroisches Management, Heft 4 / 2009
- Wimmer, R., „Systemische Organisationsberatung – jenseits von fach- und Prozessberatung“, in: Revue für postheroisches Management, Heft 7/2010

Über Capgemini

Capgemini, einer der weltweit führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung, Technologie-Services sowie Outsourcing, ermöglicht seinen Kunden den unternehmerischen Wandel durch den Einsatz von Technologien. Als Dienstleister stellt Capgemini Wissen und Fähigkeiten zur Verfügung, um seinen Kunden die notwendigen Freiräume für Wachstum und geschäftlichen Erfolg zu schaffen. Ein wesentliches Element dafür ist die besondere Form der Zusammenarbeit, genannt Collaborative Business Experience™. Über das globale Liefermodell Rightshore® arbeiten bei Capgemini die kompetentesten Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Niederlassungen weltweit als ein Team zusammen, um für die Kunden die optimale Lösung zu erzielen.

Capgemini beschäftigt in mehr als 35 Ländern über 100.000 Mitarbeiter und erzielte 2009 einen Umsatz von 8,4 Milliarden Euro. Mehr Informationen finden Sie unter www.de.capgemini.com

Rightshore® ist eine eingetragene Marke von Capgemini

Über Capgemini Consulting

Capgemini Consulting ist die globale Strategie- und Transformationsberatung der Capgemini Gruppe. Über 4.000 Consultants beraten und unterstützen Organisationen bei ihrer Weiterentwicklung auf dem Weg zur zukunftsorientierten Veränderung. Die beginnt bei der Entwicklung innovativer Strategien bis hin zu erlebbarer Veränderung bei der Umsetzung. Dabei stehen Nachhaltigkeit und Langfristigkeit des Erfolges im Vordergrund. In der Zusammenarbeit mit führenden Unternehmen und öffentlichen Institutionen bringt Capgemini Consulting eine Kombination aus innovativen Methoden, moderner Technologie und weltweiter Expertise ein.

Mehr Informationen finden Sie unter www.capgemini.com/consulting.

Deutschland

Berlin
Tel. +49 30 88703-0
Düsseldorf
Tel. +49 221 5661-1000
Frankfurt/Offenbach
Tel. +49 69 9515-0
Hamburg
Tel. +49 40 254491-810
Hannover
Tel. +49 511 67692-0
Köln
Tel. +49 221 912644-0
München
Tel. +49 89 9400-0
Stuttgart
Tel. +49 711 50505-0
www.de.capgemini.com

Österreich

Wien
Tel. +43 1 21163-0
www.at.capgemini.com

Schweiz

Basel
Tel. +41 61 692-0842
Zürich
Tel. +41 44 560-2400
www.ch.capgemini.com





Capgemini Deutschland GmbH
Karlstraße 12
D-80333 München
Tel.: +49 89 9400-0 - Fax: +49 89 9400-1111
www.de.capgemini.com/consulting

Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Capgemini Group