

Whitepaper

# Human Resources Management vor neuen Aufgaben

Eine klassische Unternehmensfunktion  
definiert sich neu

Eine Publikation der Lünendonk GmbH  
mit fachlicher Unterstützung von



## Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	3
ERWARTUNGEN AN HR ZUR EFFIZIENTEN UNTERSTÜTZUNG DES BUSINESS.....	4
HUMAN RESSOURCES IM WANDEL .....	7
EINSATZ VON INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE IN HR .....	10
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: DIE VERÄNDERUNGEN GEHEN WEITER.....	14
EXTERNE UNTERSTÜTZUNG: DER MARKT FÜR HR-BERATUNG IN DEUTSCHLAND .....	16
INTEGRIERTES PERSONALMANAGEMENT FÜR GROßKONZERNE .....	18
IBM.....	21
Lünendonk .....	22

## Vorwort



*Mario Zillmann, Leiter  
Professional Services,  
Lünendonk GmbH*

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

es gibt weit mehr Herausforderungen für das Human Resources Management als den viel zitierten demographischen Wandel. Selbstverständlich sind die Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte und die Veränderung der Zusammensetzung der Altersstruktur der Belegschaften wichtige Themen.

Mindestens ebenso wichtig ist jedoch die Veränderung des wirtschaftlichen Umfeldes, von dem nahezu alle Unternehmen und Organisationen betroffen sind. Die Internationalisierung, vielerorts gar die Globalisierung, führen dazu, dass Unternehmen immer vernetzter agieren – und zwar intern wie extern. Traditionelle Linienorganisationen wandeln sich immer öfter zu Projektorganisationen. Die Steuerung der Projektteams wird komplexer und die Anforderungen an die Mitarbeiter in Bezug auf Themen wie Reisetätigkeiten, Projektmanagement oder Soft Skills verändern sich.

Gleichzeitig nehmen Einsatz sowie Reifezyklen von Technologien in der Arbeitswelt zu. In Branchen wie dem Handel oder der Finanzwirtschaft führen neue Technologien zu einem starken Wandel in Richtung internetbasierter Geschäftsmodelle.

Die Verlagerung der Gewichte in der Weltwirtschaft führt weiterhin zu der Erschließung neuer Absatzmärkte, inklusive dem raschen Aufbau von Produktions-, Service-, Vertriebs- und vor allem Rekrutierungsstrukturen.

Zusammengefasst werden Mitarbeiter und Führungspersönlichkeiten benötigt, die interkulturell und grenzüberschreitend agieren sowie neue Technologien schnell adaptieren. Diese zu finden, auszubilden, weiterzuentwickeln und zu binden ist zentrale Aufgabe des Human Resources Management. Darüber hinaus wird es immer öfter die Aufgabe von HR, die auf die Unternehmen einwirkenden Veränderungen maßgeblich mitzugestalten. So müssen beispielsweise neue Werte-Leitlinien für den Umgang mit modernen Kommunikationsformen wie Social Media geschaffen werden oder flexible und mobile Arbeitsmodelle entwickelt werden. Hierbei ist es für die interne Positionierung von HR wichtig, die Führung bei solchen Themenstellungen zu übernehmen und aktiv mitzugestalten.

Das Whitepaper der Lünendonk GmbH geht diesen Herausforderungen nach und beschreibt zeigt, wie sich die HR-Organisation auf ein verändertes Zielbild hin ausrichten kann. Es ist in fachlicher Unterstützung mit IBM entstanden.

Wir wünschen Ihnen nun eine angenehme und vor allem nützliche Lektüre!

Herzliche Grüße

*Mario Zillmann,  
Leiter Professional Services, Lünendonk GmbH*



# Erwartungen an HR zur effizienten Unterstützung des Business

## DIE VIER AUFGABENFELDER VON HR

Verfeinerung von HR-Management-Tools	Entwicklung des Personals	Verbesserung der Einsatzbedingungen der Belegschaft	Weiterentwicklung der Eigenorganisation von HR
Flexible Gestaltung personeller Kapazitäten	Förderung der Beschäftigungsfähigkeit	Systematisches Gesundheitsmanagement	Effiziente Organisation der Personalarbeit
Systematisches Leistungsmanagement	Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen	Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter	Berücksichtigung von Social Media in der Personalarbeit
Monetäre Anreizsysteme	Führungskräftecoaching	Ermöglichen einer Work-Life-Balance	Systematische Kommunikation von Personalthemen im Unternehmen
Diversity Management	Internationales Talentmanagement	Lebensereignisorientierte Personalpolitik	Systematisches Wissensmanagement
Systematisches Change Management		Umgang mit psychischen Belastungen von Mitarbeitern	Strategische Integration des Personalmanagements in das Unternehmen
			Sicherstellen von Compliance

Abbildung 1: Die Kompetenzfelder von Human Resources Management gliedern sich in vier Bereiche mit jeweils unterschiedlichen Aufgabenbereichen. Quelle: DGFP e.V. - Studie: Megatrends und HR Trends PraxisPapier 7 / 2011, reorganisiert durch die Lünendonk GmbH

### WAS LEISTET HR FÜR DAS UNTERNEHMEN?

Dem Human Resources Management kommt die Aufgabe zu, die Unternehmensziele durch Planung und Steuerung des Personaleinsatzes umzusetzen. Dabei kommt es darauf an, Personal zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und mit den richtigen Qualifikationen dem Geschäftszweck zur Verfügung zu stellen.

Eine Besonderheit im HR Management ist, dass die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften überwiegend von externen Dienstleistungspartnern zugekauft wird. Hierzu haben sich Personalberatungen und Executive-Search-Unternehmen am Markt fest etabliert. Alle anderen Aufgabenbereiche werden mehrheitlich von den HR-Bereichen in Eigenleistung erbracht.

Externe Unterstützung holen sie sich aufgabenspezifisch, beispielsweise bei der Ausgestaltung der HR-

Prozesse, der Organisationsentwicklung oder der Implementierung von Technologien wie Social Media oder Business Analytics in die HR-Prozesse.

Das Spektrum der einzelnen HR-Funktionen (Abbildung 1) bietet folglich eine beeindruckende Bandbreite, verdeutlicht aber auch die Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben.

In der Praxis führt diese Fülle von Aufgaben regelmäßig zu Zielkonflikten im Personalbereich. Diese treten vor allem dann hervor, wenn die administrativen und wenig wertschöpfenden Routinetätigkeiten zu viel Zeit in Anspruch nehmen. Für wertschöpfende HR-Aufgaben wie HR-Strategie, Personalplanung oder Personalentwicklung bleibt oft nur wenig Freiraum. Dieser Interessenskonflikt drückt sich in der Wahrnehmung der „internen Kunden“ der HR-Abteilungen hinsichtlich ihres Wertbeitrages aus.

## BEWERTUNG DES PERSONAL-BEREICHES IM UNTERNEHMEN IN BEZUG AUF DIE MEHRWERTFAKTOREN

MITTELWERTE – BEWERTUNG VON 1 = „SEHR GUT“ BIS 5 = „SCHLECHT“

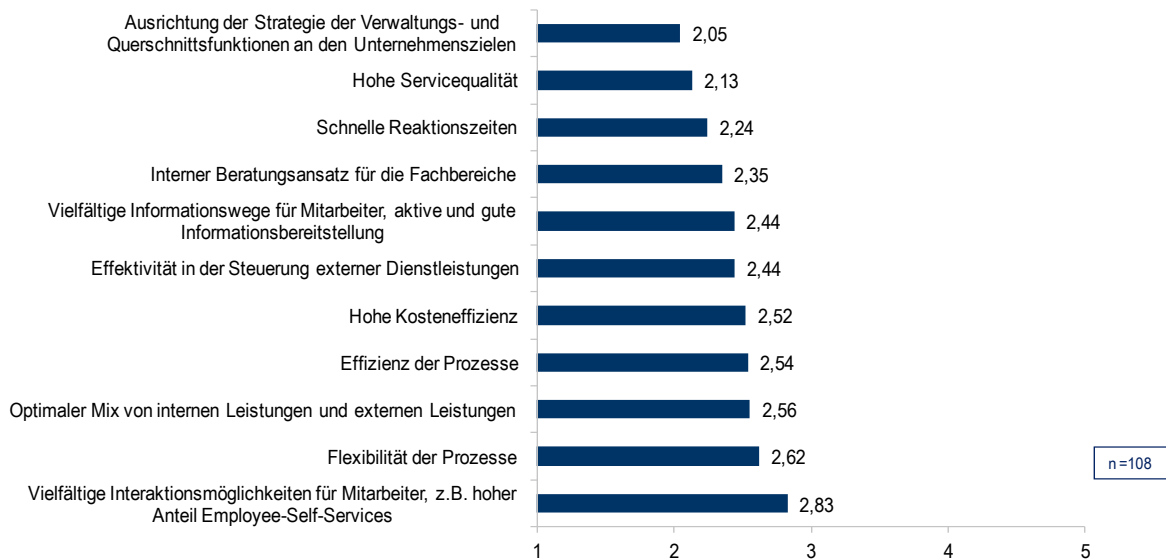


Abbildung 2: HR-Abteilungen sind aus Sicht ihrer internen „Kunden“ besonders bei strategischen Themen kompetent und haben eine stark ausgeprägte Servicequalität. Optimierungspotenziale bestehen vor allem in der Einbettung digitaler Prozesse in die HR-Aufgaben. Quelle: Thomas Eggert, Hartmut Lürßen, Business Process Outsourcing von Personalaufgaben, 2011

Eine Studie von Lünendonk aus dem Jahr 2010 hat die Wahrnehmung des Personalbereichs aus Sicht des Managements von Großunternehmen und Unternehmen des gehobenen Mittelstands untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass der „Personalbereich“ neben der „IT“ und dem „Einkauf“ am ehesten als Business Partner wahrgenommen wird. Abbildung 2 zeigt, wie die einzelnen HR-Aufgaben in der Fremdwahrnehmung durch das Management bewertet wurden.

So sind viele der untersuchten Personalbereiche bereits gut aufgestellt, wenn es um die Ausrichtung der Personalstrategie an den Unternehmenszielen geht. Auch die Servicequalität wird vielfach positiv bewertet. Allerdings sehen die internen Kunden der Personalbereiche noch Verbesserungsbedarf bei wichtigen Themen wie Reaktionszeiten, Effizienz und Flexibilität der digitalen Prozesse sowie in den Interaktionsprozessen wie Mitarbeiter-Portalen. Bei diesen Themen ist der wahrgenommene Wertbeitrag

bei den Mitarbeitern und Führungskräften allerdings besonders hoch, da sie fast täglich mit HR-Prozessen interagieren – beispielsweise bei Reisekostenabrechnungen, Mitarbeitergesprächen, Rekrutierungen, Zeitbuchungen oder Web-Portalen. Doch gerade in diesen Routine-Tätigkeiten sind noch nicht alle Standardisierungs- und Automatisierungspotenziale ausgeschöpft, die durch den Einsatz von Standardsoftware oder Prozessvereinfachungen gehoben werden können.

### ZUSÄTZLICHE NEUE AUFGABEN FÜR HR-MANAGEMENT GEWINNEN AN PRIORITÄT

Die Vielzahl der einzelnen Aufgaben von HR sowie deren steigende Komplexität bei der Vernetzung mit anderen Themen aus HR und anderen Fachbereichen erhöhen den Druck auf die Leistungsfähigkeit der HR-Prozesse. Darüber hinaus steht HR wie auch andere Bereiche im Spannungsfeld zwischen Optimierung der Prozesskosten sowie der Prozessqualität.



*HR muss zukünftig den Spagat schaffen zwischen einer operativen Effizienz und einer qualitativen Excellence.*

Ergänzend zu der bisherigen Vielfalt von Aufgaben und Anforderungen werden in Zukunft einige zusätzliche Funktionen deutlich an Gewicht gewinnen. Dies betrifft zum Beispiel die Ersatzplanung von ausscheidenden Kräften in Zeiten eines abnehmenden Fachkräfteangebotes, die Steuerung der Personal-Flexibilität im Sinne eines atmenden Unternehmens sowie ein verbessertes Retention Management von Mitarbeitern mit Schlüsselqualifikationen. Darüber hinaus steht die optimale Nutzung des gegebenen internen Talentpools durch zielgerichtete Weiterentwicklung von Mitarbeitern im Fokus. Hier sind IT-Lösungen wie Recruiting-Plattformen inklusive Profil-Matching, Workforce Analytics, Social-Media-Anwendungen oder Self-Service-Portale entscheidend für die Umsetzung.

Weiterhin ist der Grad der Digitalisierung und Automatisierung in den HR-Prozessen im Vergleich zu anderen Fachbereichen noch ausbaufähig. Handlungsfelder bestehen besonders bei der elektronischen Personalakte, bei Self-Service-Portalen, bei der Zeitwirtschaft oder bei der Workforce-Analytics.

Die Ressourcen zur Erfüllung dieser Aufgaben werden aller Voraussicht nach im Personalbereich in Zukunft knapp sein. Das Anforderungsprofil von HR-Mitarbeiter wandelt sich. Gefragt sind immer mehr strategische und analytische Kompetenzen sowie die Fähigkeit, neue Technologien zu adaptieren und diese in die HR-Strategien zu transformieren. Beispiele sind HR-Controlling, Personaleinsatzplanung, Change Management oder Organisationsentwicklung.

Der Ressourceneinsatz im HR-Bereich und der wahrgenommene Beitrag des Personalbereichs werden in Zukunft stärkere Beachtung und Management Attention finden als bisher.

Human Resources Management kämpft nun in der Regel an drei Fronten:

- **Effizienz:** In der Außenwirkung muss die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber aufgebaut werden.
- **Effektivität:** In der Innenwirkung hat die Personalarbeit ein vielfältiges Spektrum von Themen zu bewältigen, von der Personalbeschaffung über die Personalverwaltung bis zur Personalentwicklung.
- **Excellence:** Hierbei steht die Durchschlagskraft und Wirkung des Personalmanagements selbst im Mittelpunkt.

#### STRATEGIEN FÜR DIE BEWÄLTIGUNG DER ZUKUNFTSAUFGABEN VON HR

Personalabteilungen sind derzeit intensiv damit beschäftigt, Strategien und Prozesse zu entwickeln, um ihrer veränderten Rolle gerecht zu werden und sich von einem mehrheitlich administrierenden Bereich zu einer strategisch agierenden Business-Partner-Funktion zu wandeln.

Für diesen Wandel der Organisation sind die Reduzierung der administrativen Aufgaben und folglich mehr Freiraum für strategische Themen notwendig.

Dies kann mit einigen wenigen Hebeln umgesetzt werden:

- Standardisierung und Automatisierung: von reinen Personalverwaltungsprozessen wie Personalabrechnung, Arbeitszeiterfassung und Arbeitszeitverwaltung durch effizienten IT-Einsatz.
- Übernahme von HR-Sachbearbeiter durch externen Dienstleister und Einstellung eines hochqualifizierten HR-Referenten
- Delegation: an untergeordnete Stellen oder externe Dienstleister mit entsprechendem Fachwissen.
- Auslagerung: einzelne administrative HR-Funktionen wie Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Weiterbildung, Personalabrechnung oder Gesundheits- und Sicherheitsmanagement werden an externe Dienstleister vergeben oder in interne Shared Service Center gebündelt.

## Human Resources im Wandel

Das klassische Modell einer Personalabteilung ist das Referenten-Modell. Führungskräften und Mitarbeitern ist vielerorts bereichsbezogen je ein Referent zugeteilt, der die Kollegen in personalwirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Angelegenheiten betreut.

Modernes Human Resources Management hat sich bereits in der Vergangenheit von diesen klassischen Vorstellungen weit entfernt. Die Mehrzahl der Unternehmen ist in Matrix-Organisationen aufgebaut. Entsprechend ist auch Human Resources Management in mehrdimensionalen Organisationen aus Funktionen, Unternehmenseinheiten und Regionen abzubilden. Allerdings richten gleichzeitig viele Unternehmen ihre HR-Organisation nach Regionen oder Business Units aus. Hier besteht noch Standardisierungspotenzial.

Die erforderliche Nähe zum Mitarbeiter wird in der Matrix-Organisation durch eine effiziente und schlanke Ausrichtung von HR-Organisationen erreicht, die von Standardisierung, Bündelung, Automatisierung und Technikeinsatz geprägt ist. Neben dem Druck, die HR-Prozesse effizienter auszurichten, sind HR-Organisationen gefordert, ihren Wertbeitrag bei der Bewältigung des demographischen Wandels sowie der stetig wachsenden Volatilität der Weltwirtschaft zu leisten.

Die HR-Organisationen versuchen nun, Freiräume und Zeit zu schaffen, um höher qualifizierte und strategische Aufgaben besser wahrnehmen zu können als in der Vergangenheit. Hierzu gehören eine gezieltere strategische Ausrichtung von HR an den Unternehmenszielen, die Etablierung von Ansprechpartnern für Führungskräfte oder auch die Konzeption, Umsetzung und Pflege wichtiger Funktionen wie Wissensmanagement und Talentmanagement über das Gesamtunternehmen hinweg.

Ermöglicht werden diese HR-Ziele durch eine unternehmensübergreifende und zentrale HR-Organisation, welche für die wesentlichen HR-Aufgaben verantwortlich ist und die einzelnen Themen im Gesamtkontext miteinander vernetzen kann.

Damit einher geht eine Veränderung der HR-Organisation in drei Bereichen:

- in der organisatorischen Aufstellung,
- im eigenen Rollenverständnis sowie
- in einer effizienten HR-IT-Unterstützung.

### VERÄNDERUNGEN IN DER ORGANISATORISCHEN AUFSTELLUNG

Für HR-Organisationen ist heute weithin ein HR-Service-Delivery-Modell etabliert. Die einzelnen Elemente dieses Modells sind so angeordnet, dass der Großteil der einzelnen Standardanfragen bereits durch Inanspruchnahme von Self-Service-Portalen beantwortet werden soll. Hierfür sind ein entsprechendes Training und eine gewisse Akzeptanz der Mitarbeiter und der betroffenen Führungskräfte vorauszusetzen. Komplexere Anfragen erreichen die Shared Services Center oder – falls es sich um individuelle und komplexe Anfragen von Führungskräften respektive Firmenleitung handelt – die etablierten HR-Business-Partner, die wiederum den Kontakt zu Spezialisten in den Centers of Competence oder Expertise herstellen, um Probleme zu lösen.

### DAS SERVICE-DELIVERY-MODELL

Das Schichtenmodell trägt zur Steigerung der Effizienz durch eine systematische Kanalisierung von Anfragen entsprechend ihrer Komplexität und Dringlichkeit bei. Das Human Resources Management sollte allerdings darauf achten, dass die einzelnen Schichten nicht zu einzelnen Lines of Defense werden, die HR-Services letztlich von den Mitarbeitern des Unternehmens trennen (Abbildung 3).



### SCHICHTENMODELL DER ERBRINGUNG VON HR- DIENSTLEISTUNGEN

HR-Kunden	Unternehmensleitung	Führungskräfte	Mitarbeiter	Externe		
				Bewerber	Dienstleister	Alumni
		ManagerSelf Service (MSS)	Employee Self Service (ESS)			
Self Service Layer		HR-Portale	HR-Portale	HR-Portale		
Standard Services		Shared Services Center	Shared Services Center			
Human Interface	HR Business Partner					
Special Services	Competence Center			Center of Expertise		
HR-Leitung	Corporate HR					

Abbildung 3: Schichtenmodell der Erbringung von HR- Dienstleistungen in einer zentralen HR-Organisation. Die Grafik verdeutlicht die Standardisierungs- und Effizienzpotenziale durch Portale und Bündelung von Aufgaben. Externe Dienstleister sind vor allem Executive-Search-Anbieter, Personalberater und oder Zulieferer. Quelle: Zusammenstellung Lünendonk GmbH

#### STRUKTURELEMENTE DES SERVICE-DELIVERY-MODELLS

##### Standardisierung und Automatisierung

Wie in allen anderen Verwaltungsbereichen wird es auch in der HR-Abteilung vermehrt zu Standardisierungen von Strukturen und Prozessen kommen. Diese Industrialisierung von HR-Prozessen wird eine Antwort auf den Kostendruck sein, indem die Zahl angebotener Dienstleistungen reduziert und ihr Automatisierungsgrad erhöht werden. IT- und Telekommunikationslösungen spielen für die Umsetzung eine entscheidende Rolle.

##### HR Self Services

Unterschieden werden Self Services für Mitarbeiter (Employee Self Services - ESS) und Self Services für Führungskräfte (Management Self Services - MSS). Employee Self Services werden am häufigsten im Rahmen der Zeitwirtschaft eingesetzt, gefolgt von der Stammdatenpflege und dem Reisemanagement. HR Self Services werden über Desktop PCs, Kiosk-Systeme oder mobile Endgeräte von Mitarbeitern und Führungskräften genutzt. Informations- und Telekommunikations-Tools im Umfeld von HR-Self-Services sind: Mitarbeiterportale (Intranet), Wikis, interne Social Networks, Blogs, RSS-Feeds, mobile Applikationen oder Podcasts.

##### Shared Services

Shared Service Center erbringen standardisierte HR-Leistungen auf Basis von definierten Service Level Agreements (SLAs) und realisieren in der Regel bei ausreichender Bündelung von Aufgaben positive Skaleneffekte. Sie sind die „HR-Fabriken“ zur effizienten Erbringung von administrativen HR-Standarddienstleistungen. Die meisten großen, aber auch bereits viele mittelgroße Unternehmen setzen Shared Services Center ein oder sind bereits in der Umsetzung entsprechender Projekte.

##### Center of Expertise / Competence Center

Diese Experten-Center halten Spezialwissen vor, entwickeln HR-Strategien und -Konzepte und setzen unternehmensweite Standards für HR-Prozesse. Centers of Expertise werden insbesondere für Themen wie Compensation & Benefits und Talentmanagement eingesetzt, aber auch häufig für HR-IT und Resourcing beziehungsweise Recruiting.

##### Zentrales Personalmanagement

Oft existiert zudem noch ein koordinierendes, zentrales Personalmanagement. Es ist zuständig für Strategie und Steuerung der Personalarbeit auf der Gesamtunternehmensebene.



### **HR Outsourcing**

Die bisher genannten Strukturelemente können ergänzt werden durch eine Auslagerung bestimmter (Teil-)Aufgaben des Personalwesens. Durch Zeitarbeitskräfte und Personaldienstleister lassen sich Arbeitsspitzen abfedern und hochqualifizierte HR-Mitarbeiter von Routineaufgaben entlasten. Darüber hinaus bieten externe Dienstleister standardisierte und automatisierte Prozesse, bestimmte Aufgaben schneller, günstiger und qualitativ besser zu erledigen. In der Regel lagern Unternehmen eher einzelne HR-Services an externe Dienstleister aus.

Steigt der Kostendruck in den Unternehmen, steigen auch die Marktchancen für HR-Outsourcing-Anbieter. Weiterhin sind bestimmte HR-Aufgaben so standardisierbar, dass sie durch externe Dienstleister oder interne Shared Service Center gebündelt und automatisiert erledigt werden können. Dabei handelt es sich um HR-Aufgaben wie Bewerbermanagement, betriebliche Altersvorsorge, Seminarmanagement, Lohn- und Gehaltsabrechnung oder Travel-Management.

### **AUF DEM WEG ZUM HR-BUSINESS-PARTNER**

Mit einer Veränderung der Organisationsstruktur ist auch eine Änderung im Rollenverständnis der einzelnen Mitarbeiter im Human Resources Management untrennbar verbunden. Business Partner sind die personalisierte HR-Schnittstelle zum (internen) Kunden sowie Ansprechpartner und Berater der Führungskräfte im Unternehmen zu allen HR-Themen.

Business Partner gestalten zusammen mit dem operativen Management das Unternehmen und beraten Führungskräfte mit dem gesamten Know-how der HR-Organisation.

Der Begriff HR-Business-Partner beschreibt einerseits eine Position, also eine organisatorisch zu besetzende Stelle, die im Kontext des gesamten HR-Service-Delivery-Modells unverzichtbar ist. Andererseits handelt es sich um eine Rolle, die ein ande-

res als das herkömmliche traditionelle Verständnis der Erbringung von Dienstleistungen einer Personalabteilung verkörpert.

Was unterscheidet den HR-Business-Partner vom Referenten? Ein HR-Business-Partner ist Berater der Linienverantwortlichen auf Augenhöhe, der das Personalmanagement in den Geschäftsbereichen mitgestaltet. Hierfür sind außer personalwirtschaftlichem und arbeitsrechtlichem Wissen auch fundierte Kenntnisse des jeweiligen Geschäftsfeldes und der Rahmenbedingungen des Business der Kunden notwendig.

### **WEITERE IN ZUKUNFT AN BEDEUTUNG GEWINNENDE HR-ROLLEN**

Veränderte Herausforderungen wie demographischer Wandel, Besetzung von Schlüsselpositionen, Arbeitskräftemangel oder Internationalisierung erfordern eine Re-Organisation der Aufgaben des Human Resources Management. Das Service-Delivery-Modell ist dabei ein Ansatz, diesen Herausforderungen zu begegnen.

Allerdings gibt es darüber hinaus noch andere wichtige Themenfelder, die HR auf dem Weg zum Business Partner bearbeiten muss:

- Employer Branding
- Alumni: Pflege des Netzwerks zu ehemaligen Mitarbeitern
- Kommunikation gegenüber Mitarbeitern, Bewerbern und externen Partnern
- Social Media
- Collaboration
- Projekt- und Change Management.

Als ein besonders wichtiges Handlungsfeld ist die interne und externe Kommunikation hervorzuheben. So spiegelt eine professionelle, schnelle und freundliche Kommunikation gegenüber Bewerbern die Außendarstellung des Unternehmens wider – immerhin können sie später selbst Kunden oder Partner des Unternehmens sein.



## Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie in HR

HR-Informations- und Kommunikationstechnologie umfasst nicht nur Applikationen für die Bewältigung der täglichen Personalarbeit, sondern auch die Einrichtung von HR-Portalen zur effizienten Abwicklung von Standardanfragen der Mitarbeiter im Sinne der Self Services. Ebenso ist die IT ein kritischer Erfolgsfaktor für die Standardisierung von HR-Prozessen und deren Automatisierung. Darüber hinaus ist die IT Enabler für immer wichtiger werdende HR-Themen wie onlinegestützte Recruiting-Prozesse, e-learning-Plattformen oder Social-Media-Anwendungen sowohl für das Employer Branding als auch für die interne wie externe Kommunikation.

### IT-APPLIKATIONEN MIT WACHSENDER BEDEUTUNG IM HR MANAGEMENT

Drei exemplarische Einsatzbereiche moderner IT-Anwendungen werden im Zusammenhang mit strategischen HR-Aufgaben eine größere Bedeutung im Human Resources Management erlangen. Hierbei werden die Vernetzung unterschiedlicher HR-Aufgaben deutlich sowie die Notwendigkeit, mehrere Disziplinen im Kontext der Gesamtunternehmensstrategie integriert zu betrachten.

### WORKFORCE ANALYTICS

Immer noch sind aussagekräftige Kennzahlen über die Zusammensetzung und Entwicklung der eigenen Belegschaften nicht in jedem Unternehmen vorhanden. Dies betrifft sowohl die historischen Trends und Muster als auch die Fähigkeit zur Prognose möglicher Entwicklungen (Abbildung 4). Speziell bei diesem Thema müssen HR-Abteilungen in Zukunft besser werden.

Workforce Analytics hilft beim Aufbau der erforderlichen Belegschaftsstruktur. Sie setzt dabei sowohl

auf beschreibende, quantitative Analyse als auch auf analysierende, qualitative Analyse.

Mit Hilfe von Business-Analytics-Lösungen können HR-Manager aufgrund vorliegender aktueller Daten aus dem Unternehmen sowie aus externe Quellen vorhersagen, welche Mitarbeiter beispielsweise aus welchen Abteilungen das Unternehmen mit welcher Wahrscheinlichkeit innerhalb eines bestimmten Zeitraums verlassen werden. So können rechtzeitig entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. In besonders kritischen Situationen, wenn beispielsweise damit zu rechnen ist, dass ein Drittel der Mitarbeiter kündigunggefährdet sind, können über das analytische System Warnroutinen eingerichtet werden, die Alarm schlagen, sobald ein definierter Schwellenwert erreicht ist.

*Geht es um die Perfektionierung der Personalarbeit, dann leistet Workforce Analytics wichtige Dienste, weil sich mit ihnen die Folgen von zu treffenden Entscheidungen im Vorfeld simulieren lassen.*

### Einige Anwendungsbeispiele für HR:

- Wie wirkt sich die gezielte Investition in Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter aus?
- Wie wird sich der Bedarf an bestimmten Fachqualifikationen entwickeln und wann werden flexible Arbeitsmodelle wie Zeitarbeit benötigt?
- Können neue Gesundheitsprogramme dazu beitragen, den Krankenstand zu verringern?

Mit diesen in die Zukunft gerichteten Funktionalitäten helfen Business-Analytics-Lösungen dabei, die Rolle von HR in der Unternehmensausrichtung zu stärken.

## WORLFORCE ANALYTICS: STATUS QUO VON ANALYSE UND INTERPRETATION VON HR-KENNZAHLEN

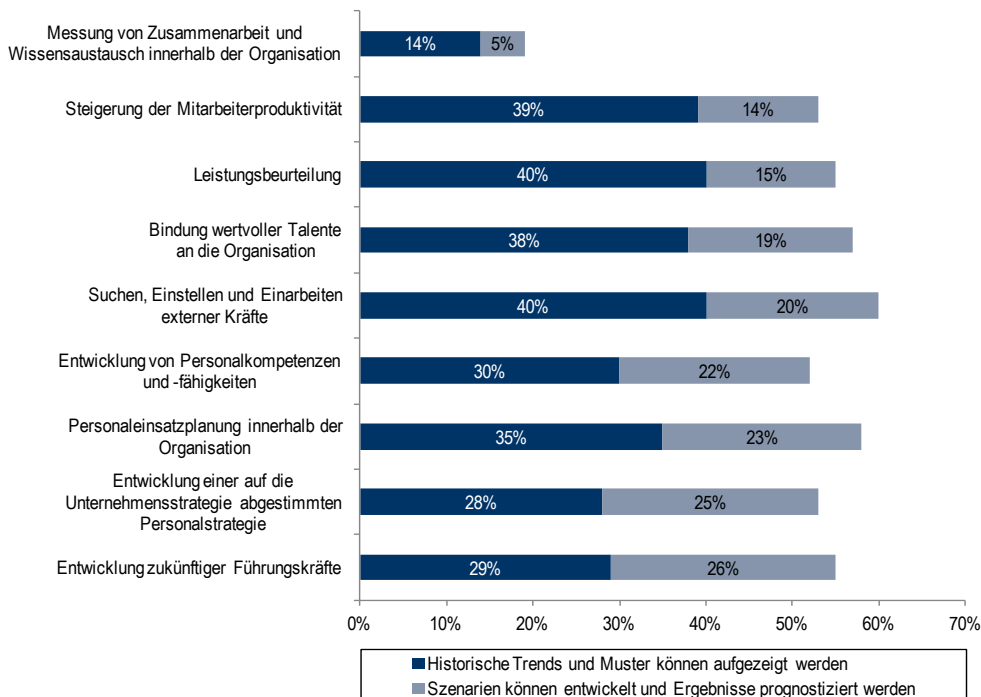


Abbildung 4: Viele Unternehmen und Organisationen sind noch nicht in der Lage, HR-Kennzahlen sinnvoll zusammenzuführen und entsprechende Simulationen zu errechnen. Allerdings sind genau solche Analysen wichtig, um den Wertbeitrag von HR transparent zu machen, und stellen somit einen wichtigen Erfolgsfaktor bei der Positionierung als Business Partner dar.

Quelle: IBM, Global CHRO Study - Personalführung in einer grenzenlosen Welt, 2010

### Anwendung von Social Software in HR

Mitarbeiter, Partner, Lieferanten und Bewerber wünschen stärkere Beteiligung und den Zugriff auf Informationen. Die Internationalisierung und Globalisierung führt dazu, dass Projektteams mit Mitarbeitern von unterschiedlichen Standorten und Ländern besetzt werden, die aber effizient miteinander kommunizieren und Ergebnisse austauschen müssen. Die große Herausforderung ist dabei, das lokale und interne Wissen sowie erledigte (Teil-)Aufgaben allen an einem Projekt beteiligten Mitarbeitern und externen Partnern und Lieferanten zur Verfügung zu stellen. Besonders wichtig ist dabei die Integration externer Partner und Zulieferer in die Projekte und Geschäftsprozesse, um Reibungsverluste und somit verlängerte Projektlaufzeiten zu vermeiden.

Gleichzeitig liegen ein Großteil des Fachwissens sowie individuelle Erfahrungswerte in den Köpfen von Mitarbeitern, die in den nächsten Jahren aus Altersgründen aus den Unternehmen ausscheiden. Damit dieses Wissen nicht verloren geht, muss es ebenfalls rasch gesammelt, aufbereitet und allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Dies kann durch eine Art Unternehmens-Wikipedia oder Video-Anleitungen erfolgen.

Weitere Faktoren, Social Media als Produktivitätsfaktor zu nutzen, sind ein erhöhtes Reiseaufkommen, Home Office, flexible Arbeitszeitmodelle sowie der Siegeszug von mobilen Endgeräten und schnellen Internetverbindungen, mit denen sich Geschäftsinformationen von überall abrufen lassen.



## NUTZUNG VON SOCIAL BUSINESS IN UNTERNEHMEN

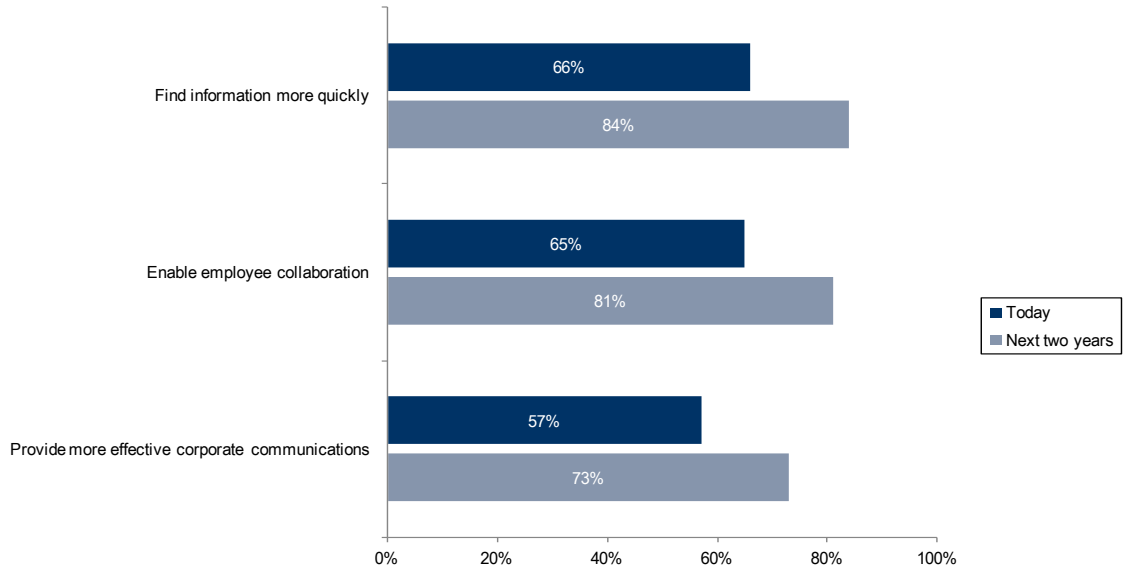


Abbildung 5: Unternehmen setzen soziale Medien bereits in einem hohen Maße ein, um Mitarbeitern Informationen schnell und einfach zur Verfügung zu stellen und Mitarbeiter an unerschiedlichen Standorten miteinander zu vernetzen. Source: Institute for Business Value; Business of Social Business Study, 1 Based on responses from individuals having personal experience with workforce-related social business activities (n = 362)

*Für das HR Management ist es ein zentraler Gestaltungsauftrag, Informationen und Wissen transparent zugänglich zu machen und den Mitarbeitern und Externen moderne Technologien an die Hand zu geben, an Informationen und Wissen jederzeit zu gelangen. Social Media Software ermöglicht diese Vernetzung, Interaktion und Partizipation und erleichtert die Kommunikation zwischen Bewerbern, Unternehmen, Partnern, Lieferanten und Mitarbeitern.*

Auf Basis einer von IBM erhobenen Studie (Abbildung 5) wird deutlich, dass der Einsatz von sozialen Medien zwar bereits hoch ist, in den nächsten zwei Jahren allerdings mit einer Vielzahl an Projekten in diesem Bereich zu rechnen ist. Die Ergebnisse zeigen, dass Social Media öfter für die Aufbereitung und Logistik von Informationen eingesetzt wird und seltener als Kommunikationsinstrument. Allerdings liegen hier besonders hohe Potenziale in Zeiten von

digitalen Geschäftsabläufen und einer starken Aufgabenteilung.

Wie soziale Medien im Personalwesen konkret eingesetzt werden können, sollen die folgenden Anwendungsbeispiele illustrieren.

### A Personalmanagement

Als HR Social Software unterstützen Blogs, Wikis und Social Networking Services (SNS) das Personalmanagement von Unternehmen und sorgen für eine Verbreitung relevanter Informationen.

### B Personalbeschaffung

In der Personalbeschaffung kann Social Software zur Information von und Kommunikation mit möglichen Bewerbern oder auch für das Employer Branding eingesetzt werden. Web-2.0-Technologie und -Applikationen unterstützen die Einsatzbereiche Employer Branding / Personalmarketing und Recruiting durch Blogs, den Einsatz von Pod- / Videocasts und die Präsenz in sozialen Netzwerken.

### **C Personalentwicklung**

Im Bereich der Personalentwicklung wird Social Software bei der Identifikation von Weiterbildungsbedarfen im eLearning genutzt. Viele der so genannten digital natives und andere internetaffine Nutzer erwarten e-Tools als Option. Neben Blended Learning wird künftig das Lernen über und in Social Networks, über Serious Games, Simulationen und Mobile Learning weitere Verbreitung finden.

### **D Retention / Alumni**

Das Einrichten und Betreiben von Alumni-Netzwerken sind weitere Anwendungsfelder, die hohen Nutzen aus Social Media Software ziehen, indem sie helfen, Netzwerke zu ehemaligen Mitarbeiter aufrecht zu erhalten.

### **E Change Management**

Social-Media-Tools können die Informationsversorgung und die Einbindung von Mitarbeitern im Veränderungsmanagement unterstützen. Blogs, Wikis, Video-Meetings, Real Time Votings oder Ideenwettbewerbe sind schneller, interaktiver und weitreichender als herkömmliche Change-Management-Kommunikationstechniken. Sie helfen beispielsweise bei M&A's, die „neuen“ Mitarbeiter zu schulen.

## **COLLABORATION**

Eine weltweite Befragung durch IBM von mehr als 700 Chief Human Resource Officers (CHROs) ergab auf Basis der relativen Einstufung von Wichtigkeit und Effektivität drei typische Schwachstellen im Personalbereich.

Höchst problematisch sind demnach diejenigen Fähigkeiten, die CHROs als äußerst wichtig einschätzen, die sie derzeit allerdings nicht erreichen können. Dazu gehören vor allem die Entwicklung künftiger Führungskräfte, die schnelle Entwicklung erforderlicher Kompetenzen und Fähigkeiten – und vor allem die Förderung von Collaboration und Wissensaustausch im Gesamtunternehmen.

Collaboration ist somit ein wesentlicher Baustein in der strategischen HR-Agenda für aktuelle und künftige Herausforderungen und steht in enger Verbin-

dung mit der Social-Media-Technologie. Collaboration-Tools sind dabei die technologische Voraussetzung für die Nutzung von Social Media.

Unternehmen agieren heute in internationalen Wettbewerbs- und Wertschöpfungsstrukturen und müssen sich der Digitalisierung der Geschäftsprozesse anpassen. Folglich sitzen Geschäftspartner nicht mehr zwingend in derselben Zeitzone oder sind nur wenige Fahrtstunden entfernt. Weiterhin erfordern Meetings oftmals einen hohen Reiseaufwand und folglich Kosten und unnötige unproduktive Leerzeiten. Live Meetings über Collaboration-Plattformen wie IBM Lotus in Echtzeit ermöglichen beispielsweise, dass die Arbeitszeit möglichst effizient genutzt werden kann, ohne große Zeitverluste. Die Projektdauer wird durch kürzere Abstimmungsprozesse verkürzt und Produkte und Services können schneller zur Marktreife gelangen – ein echter Wettbewerbsvorteil. Darüber hinaus wird die Gesundheit der Mitarbeiter geschont, da Dienstreisen in der Regel denn „Alltag“ der Mitarbeiter durcheinanderbringen.

Daneben kommunizieren Kunden, Partner und Lieferanten über soziale Netzwerke wie xing oder LinkedIn untereinander. Inhalt, Form und Qualität der Kommunikation steht darüber hinaus bei Unternehmensblogs frei zugänglich und unauslöschlich im Internet. Dies stellt den Austausch von Informationen vor neue Dimensionen in Bezug auf Leitlinien in der Kommunikation sowie juristische Rahmenbedingungen für die externe Kommunikation.

Der Erfolg solcher Unternehmensnetzwerken und virtuellen Geschäftsprozessen setzt allerdings ein im gesamten Unternehmen verankertes Wissensmanagement sowie den Zugang aller Mitarbeiter über sämtliche Kommunikationskanäle voraus. So ist es unerlässlich, alle Unternehmensbereiche, Tochtergesellschaften und Standorte in ein zentrales Wissensmanagement-Portal zu integrieren und dieses auch für alle gängigen mobilen Endgeräte verfügbar zu machen.



# Human Resources Management: Die Veränderungen gehen weiter

## ABSEHBARE ENTWICKLUNGEN IN HR

HR hat sich bereits transformiert vom klassischen, oft überwiegend administrativen Dienstleister zu einem strategisch agierenden Servicebereich, der mit seinem Service-Delivery-Modell und verschiedenen organisatorischen Elementen HR-Aufgaben nach Wertschöpfungsstufen unterteilt und in verschiedenen Strukturen erbringt. Prozesseffizienz und IT-Unterstützung sind dabei zwei wichtige Säulen für diese Transformation. Das wird allerdings noch nicht das Ende der Entwicklung sein.

Entwicklungstrends des Human Resources Management sind nach Ansicht von HR-Experten:

- HR wird komplexer, fokussierter, vernetzter und professioneller. Hochqualifizierte Mitarbeiter werden weniger mit reiner Personalverwaltung als vielmehr mit der Beratung der Geschäftseinheiten sowie der Umsetzung von Projekten im Rahmen des Change Management, beispielsweise bei Restrukturierungen oder Wachstumsstrategien beschäftigt sein.
- HR-Verantwortliche entwickeln Strategien und Organisationsmodelle, um ihre Unternehmen im Spannungsfeld aus Wettbewerbsdruck, neuen Technologien, neuen Absatzmärkten und demographischem Wandel überlebensfähig zu gestalten.
- Die HR-Prozesskosten sinken durch Standardisierung, Automatisierung und Zentralisierung bisher dezentraler HR-Funktionen und Organisationseinheiten.
- HR-IT-Systeme werden professioneller und umfangreicher eingesetzt. Hierunter fallen insbesondere Tools wie HR Scoreboard, Business Analytics oder HR Performance Management. Weiterhin

ist die IT der Treiber für die Standardisierung und Automatisierung von HR-Prozessen.

- Die Qualität der HR-Services steigt, da durch Standardisierung und Automatisierung die Fehleranzahl reduziert wird und Aufgaben mittels Workflows automatisiert delegiert werden.

## ANSATZ ZUR TRANSFORMATION

Für HR-Manager beeinflussen im Zuge dieser Veränderungs- und Anpassungsprojekte die folgenden Fragestellungen ihre Strategieformulierung:

- Wie können wir unseren Wertbeitrag gegenüber den internen Kunden steigern und gleichzeitig die HR-Kosten optimieren?
- Wie erreichen wir, dass die HR-Fachleute und -Führungskräfte mehr Zeit für strategisch wichtige und wertschöpfende HR-Arbeit finden?
- Wie kann unsere HR-Organisation effizienter arbeiten?
- Welche Organisationsform ist die richtige für die veränderten Aufgaben und Herausforderungen?
- Wie kann HR neue Werte und Leitlinien im Umgang mit Social Media oder mobilen Endgeräten im Unternehmen verankern?
- Welche Abläufe (Prozesse) müssen verändert oder neu eingeführt werden?
- Was kann die Informations- und Kommunikationstechnologie leisten, um die HR-Herausforderungen umzusetzen?

Die Antworten auf diese Fragen können in schrittweisen Verbesserungen liegen – oder auch in breit angelegten Transformationsprojekten für die HR-Organisation. Beide Vorgehensweisen können schnell zu deutlichen Verbesserungen in der Effizienz der Personalarbeit führen.

Beispielsweise müssen Leitlinien für die Mitarbeiter im Umgang mit sozialen Netzwerken formuliert und kommuniziert werden. Denn in der Kommunikation nach außen ist jeder Mitarbeiter, der über soziale Netzwerke kommuniziert ein Aushängeschild der Werte des Unternehmens. So nutzen Kunden bereits sehr häufig Blogs oder die Unternehmensseiten bei Facebook für Fragen, Statements oder Beschwerden. Die Art und Weise wie das betreffende Unternehmen hierauf reagiert beeinflusst sein Image. HR hat hier die Aufgabe, gemeinsam mit beteiligten Fachbereichen wie Marketing, PR und Vertrieb Leitlinien für die Kommunikation in digitalen Foren aufzustellen und die Mitarbeiter entsprechend zu schulen. Hierbei wird der vernetzte Ansatz von HR mit anderen Unternehmensbereichen sehr gut deutlich.

Bei der Betrachtung dieser Zusammenhänge zwischen den einzelnen miteinander vernetzten Fachbereichen wird schnell deutlich, dass eine Gesamtlösung und ein integriertes Konzept wirklichen Nutzen versprechen.

Ganzheitliche Lösungen lassen sich am besten über eine grundlegende Transformation der HR-Funktion erreichen. HR-Transformationsprojekte umfassen die Einführung neuer Rollen und gleichzeitig die Etablierung neuer Organisationsformen. Möglich wird das Zusammenspiel durch eine fundierte Unterstützung durch HR-Informationstechnologie.

#### **ERFOLGSFAKTOR: INTEGRIERTE DIENSTLEISTUNGEN**

Neben dem Tagesgeschäft und dringend notwendigen strategischen Aufgaben sind von den HR-Abteilungen allerdings die Entwicklung von Konzepten und deren Implementierung zur Veränderung der eigenen Strukturen nur in seltenen Fällen alleine zu erbringen. Dies gilt insbesondere dann, wenn ein Mix aus Organisation, Neudefinition von Rollen, Umstrukturierung von Prozessen und Etablierung einer einheitlichen Unterstützung durch HR-Informationstechnologie gefordert ist.

Hierbei wird deutlich, dass HR-Projekte in vielen Fällen nicht isoliert geplant und umgesetzt, sondern vielmehr mit anderen Projekten vernetzt werden sollten. Durch die Bündelung mehrerer Einzeldisziplinen wie Organisationsentwicklung, IT-Prozesse, Workforce Analytics oder Employer Branding können Schnittstellen zwischen den einzelnen Aufgabenfeldern reduziert und Projekte schneller und besser umgesetzt werden. Darüber hinaus können Teilprojekte besser mit den anderen Phasen des Gesamtprojekts sowie mit der Unternehmensstrategie abgestimmt werden.

Einzelne HR-Themen miteinander zu vernetzen und im Projekt gebündelt integriert umzusetzen geht mit der Neuausrichtung von HR-Organisationen einher. Denn wenn miteinander zusammenhängende Themen wie Personalentwicklung, Workforce Analytics und HR-Prozesse innerhalb eines Projektes konzipiert und umgesetzt werden, so kann bereits bei der Konzeption an eine realistische Umsetzung gedacht werden.

Dies stellt allerdings hohe Anforderungen an die Projektorganisation und -steuerung sowie an die Auswahl externer Beratungsdienstleister. Diese müssen über ein breites Portfolio verfügen, um komplexe Aufgabenstellungen konzipieren und umsetzen zu können. Wegen des hohen Stellenwerts der IT für die Leistungsfähigkeit von Geschäftsprozessen wie HR sind entsprechende Kompetenzen unerlässlich. Aufgrund von Kostendruck, Effizienzbestrebungen und Fachkräftemangel werden immer mehr Teilprozesse wie betriebliche Altersvorsorge, Rekrutierung, Zeugniserstellung oder HR-Reporting an externe Dienstleister vergeben, die sowohl über HR-Kompetenzen als auch über IT-Umsetzungskompetenzen und internationale Standorte zur Leistungserbringung verfügen.

Generell ist das Angebot an HR-Beratungsleistungen in Deutschland ist groß und vielfältig.



## Externe Unterstützung: Der Markt für HR-Beratung in Deutschland

### LEISTUNGSSPEKTRUM DER MANAGEMENTBERATUNGEN 2011

MITTELWERTE – ANTEILE AM UMSATZ IN PROZENT

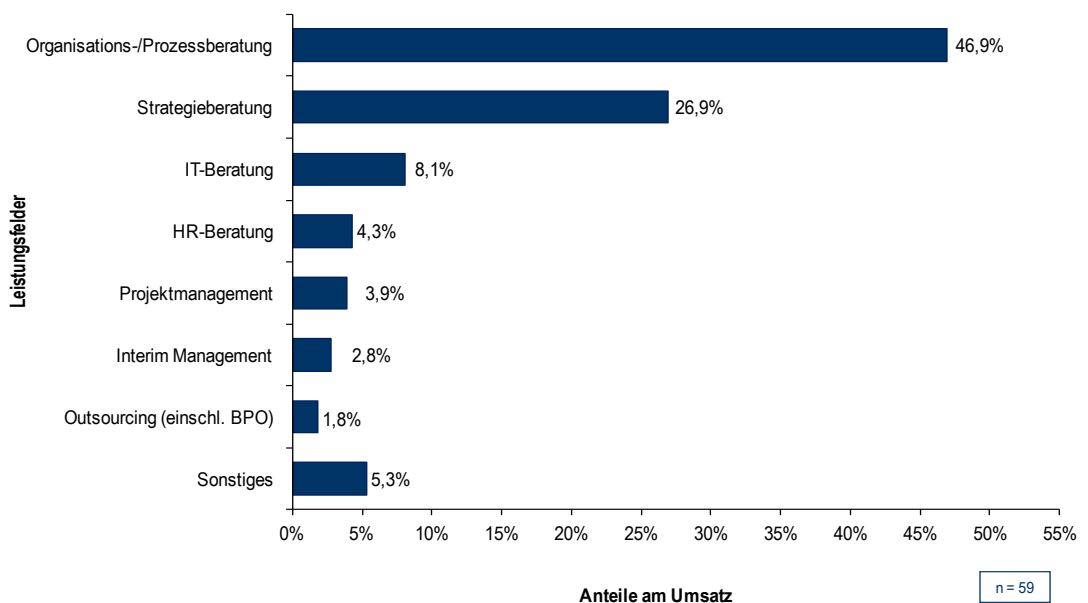


Abbildung 6: HR-Beratung ist eines der wichtigsten Beratungsfelder von Managementberatungen. Teile von HR-Beratungsleistungen wie Change Management und Re-Organisation von HR-Prozessen werden allerdings auch in der Organisations- und Prozessberatung subsumiert. Quelle: Lünendonk®-Studie 2012 „Führende Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland“

### DER MARKT UND DAS ANGEBOT VON HUMAN- RESOURCES-MANAGEMENT-SUPPORT

Der Markt für HR-Beratung und HR-Dienstleistungen ist in Deutschland sehr heterogen geprägt. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) beziffert das Marktvolumen für Beratungsdienstleistungen in Deutschland im Jahr 2011 auf 20,6 Milliarden Euro, nach 18,9 Milliarden Euro im Jahr 2010.

2011 entfielen davon auf das Marktsegment der Strategieberatung 24,0 Prozent der Umsätze, auf Organisations- und Prozessberatung 43,0 Prozent

sowie insgesamt 10,6 Prozent auf Human Resources Consulting und 22,4 Prozent auf IT-Beratung. Dabei ist in den Umsätzen für Organisations- und Prozessberatung auch das Thema Change Management des Personalbereichs enthalten.

Nach BDU-Schätzungen bewerben sich um diesen Milliardenmarkt in Deutschland rund 14.100 Gesellschaften für Unternehmensberatung mit insgesamt rund 91.200 Beratern und 21.400 sonstigen Mitarbeitern. Die Relation zeigt, dass der weit überwiegende Teil dieser Beratungsunternehmen sehr klein ist.



Der Markt für HR-Beratung umfasst einerseits die klassischen, direkt mit dem Human Resources Management verbundenen Arbeitsgebiete, aber darüber hinaus auch die eng damit verwobenen Themen wie die Struktur der Organisation und die Prozesse in der HR sowie die unterstützenden technischen, insbesondere IT-Applikationen und -Funktionen.

Wesentliche HR-Beratungsfelder mit einer starken und steigenden Nachfrage (2010) waren und sind HR-Prozessoptimierung, Führungskräfteentwicklung und Entwicklung von HR-Strategien. Zum Beispiel listet ein Fachkatalog der Personalwirtschaft über 100 relevante Beratungsunternehmen auf, die Schwerpunkte im Human Resources Management setzen. Mit der reinen HR-Strategie sowie mit Vergütungsthemen und der betrieblichen Altersvorsorge befassen sich davon jeweils 21 Anbieter. Bei Personalmarketing und Outplacement sind es jeweils weitere 20 Beratungen und bei HR-IT zehn Beratungsanbieter.

#### **KRITERIEN FÜR DIE AUSWAHL EINES HR-BERATERS**

Die Kriterien für die Auswahl eines HR-Beraters hängen wesentlich von der Art der zu planenden Projekte ab. Bei größeren Transformationsprojekten, die Einzelthemen miteinander vernetzt umsetzen, ist in aller Regel davon auszugehen, dass Organisations- und Prozessmanagement, IT-Kompetenz, Erfahrung im Management komplexer, gegebenenfalls internationaler Projekte sowie ganz allgemein Erfahrung im Management von Veränderungsprozessen wichtige Auswahlkriterien sein werden.

Lünendonk bezeichnet Anbieter, die solche Leistungen vereinen als Business Innovation / Transformation Partner (kurz: BITP) beziehungsweise Gesamtdienstleister. Sie bezeichnen sich als BITP, weil sie einen Mix aus Management- und IT-Beratung sowie den Betrieb von Geschäfts- und IT-Prozessen vereinen. Ihr Mehrwert liegt folglich in der Kombination einzelnen Beratungs- und Fachdisziplinen in einem Projekt und der Umsetzungsverantwortung.

Lünendonk hat wesentliche Problemfelder der Kundenunternehmen identifiziert, die zur Beauftragung von Gesamtdienstleistern führen:

- Ineffiziente Geschäfts- und IT-Prozesse, zu hohe Prozesskosten
- Wechselseitige Abhängigkeit von Geschäfts- und IT-Prozessen
- Viele Projektschnittstellen und daher hoher Koordinierungsaufwand
- Geringe Erfahrung der Kunden in der Optimierung branchenspezifischer Geschäftsprozesse
- Geringe Erfahrung beziehungsweise Ressourcen der Kunden bei Innovationsprojekten zur Optimierung der Geschäfts- und IT-Prozesse

Aus diesen Problemfeldern ergeben sich folgerichtig die Gründe für die Wertschätzung von Gesamtdienstleistern durch Beratungskunden auch bei HR-Transformationsprojekten.

Hierbei sind in Reihenfolge absteigender Wichtigkeit zu nennen:

- Nachweis organisatorischer und wirtschaftlicher Vorteile (Effizienz, Produktivität, Prozesskosten)
- Know-how-Transfer (IT, Fach-Know-how)
- Verbesserung der Projektqualität (Strategie, Prozessmodellierung, Systemintegration aus einer Hand)
- Ganzheitliche Sicht / Change Management
- Betrieb kompletter Geschäftsprozesse (BPO)
- Manpower / Flexibilität
- Schnelle und nachhaltige Umsetzung
- Reduktion der Schnittstellen durch Auftragsbündelung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass integrierte Dienstleistungen bevorzugt werden, wenn es sich um die Gestaltung der Organisation und der Prozesse im HR-Bereich handelt. Einzelne Dienstleistungen werden eher nachgefragt für personenbezogene Programme der Mitarbeiterentwicklung und -förderung oder auch in den Bereichen Recht und Vergütung.



## Integriertes Personalmanagement für Großkonzerne



*Britta Gross,  
Human Capital  
Management  
Leader Germany,  
IBM GmbH*

Viele Großkonzerne, die über Jahre durch Zukäufe gewachsen sind, müssen sich aufgrund fehlender Integration mehr und mehr fragen, welchen Mehrwert das große Ganze im Gegensatz zur Zerschlagung in Einzelteile darstellt. Die nachträgliche Integration der isolierten Unternehmensteile ist sowohl eine prozessuale und IT-technische als auch eine kulturelle Herausforderung.

Standardisierungen und Harmonisierungen über alle Funktionen hinweg sind die Voraussetzung, um einen Mehrwert für einen Großkonzern zu realisieren. Dieser zusätzliche Mehrwert ist nicht nur in einfachen infrastrukturellen Kosteneinsparungen zu sehen, sondern hat gerade unter Personalaspekten strategische Bedeutung. Mit der zunehmenden Entwicklung am Arbeitsmarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt ist es für Unternehmen von größter Bedeutung, einen umfassenden Überblick über Struktur und Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft sowie über das Know-how des Einzelnen und seine Erfahrung zu haben.

Über diese Zielvisionen und den Nutzen von homogenen HR-Landschaften sowie über die Herangehensweise an komplexe HCM-Transformationsprojekte sprach Lünendonk mit Britta Gross, verantwortlich für Human Capital Management bei IBM Global Business Services.

**LÜNENDONK:** Frau Gross, können Sie uns kurz die Ausgangslage zu Beginn eines HR-Transformationsprojektes beschreiben? Wo liegen Ihrer Erfahrung nach in der Regel die größten Schwachstellen bei heterogen aufgestellten und durch Zukäufe gewachsenen Konzernen?

**GROSS:** Die Situation ist typischerweise geprägt durch sehr schnelles Wachstum durch Zukäufe und damit einhergehender Erweiterung von Produkt- oder Projektgeschäft um Service-Angebote. Daraus resultieren neue Anforderungen an die Führung des Geschäftes durch die Erweiterung der Angebotspalette und gleichzeitig eine erschwerte zentrale Unternehmensführung durch dezentral aufgesetzte Standards und uneinheitliche IT-Landschaften. Ein integriertes Personalmanagement ist praktisch nicht möglich. Die manuelle Beschaffung der Mitarbeiterzahlen für die zentrale Personalfunktion ist in einem solchen Fall leider Standard. Auswertungen über die Belegschaft für solche Unternehmen sind nur dezentral verfügbar und die Konsolidierung ist manuell und arbeitsaufwändig. Kurz gesagt: Eine konzernweite Datentransparenz auf Basis eines vernetzten, einheitlichen HR-IT-Systems und eine vernetzte Steuerung von Personalprozessen sind nicht möglich. Organisatorische Effizienzsteigerungen im Personalbereich sind kaum zu realisieren.

**LÜNENDONK:** Eine umfassende Transformation und Integration der Systeme ist also in einer solchen Situation in Angriff zu nehmen. Wie definieren Sie die zentrale Zielsetzung?

**GROSS:** Die zentrale technische Zielsetzung ist die Einführung eines standardisierten, konzernweiten HR IT-Systems für eine weltweit vernetzte Personalarbeit. Strategische Zielsetzungen sind sowohl die vernetzte Personalarbeit und eine flexible Workforce als auch die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, der modern und flexibel am Markt agiert.

**LÜNENDONK:** Was sind aus Ihrer Sicht die höchsten Hürden bei der Umsetzung?

**GROSS:** Ein derart zentralisiertes Personalmanagement bedeutet für bisher weitgehend dezentral geführte Unternehmen mit sehr vielen, eher autonom organisierten Gesellschaften und deren Ländergesellschaften einen echten Systemwechsel. Dieser Systemwechsel ist nicht nur IT-technisch, sondern vor allem auch kulturell eine große Herausforderung. Es wird in bestehende Strukturen und Machtbefugnisse eingegriffen, was eine Transformation immer schwierig gestaltet. Hier müssen viel Überzeugungsarbeit geleistet werden und intern eine starke Unterstützung durch das Top Management gegeben sein, ansonsten sind Akzeptanz und Durchführung unmöglich. Ich denke aber, die Notwendigkeit zu höherer Effizienz und mehr Transparenz im gesamten Unternehmen wird erkannt und allgemein akzeptiert.

Es geht ja nicht um mehr zentrale Kontrolle, sondern um eine einheitliche Datenbasis, womit auch die darauf basierenden Entscheidungen nachvollziehbar für alle Beteiligten werden. Letztlich profitieren alle Führungskräfte und alle Mitarbeiter von solchen zentralen Ansätzen: Sie können ihre Ressourcen effektiver planen und profitieren von den Synergien, die erst durch Einführung eines globalen Systems möglich werden.

**LÜNENDONK:** Können Sie uns die wichtigsten Einzelschritte auf dem Weg dorthin kurz skizzieren?

**GROSS:** Basis der Einführung eines zentralen Systems können klassischer Weise ERP-Systeme sein, allerdings macht die Cloud-Technologie auch vor der HR-IT-Systemlandschaft nicht halt. Zentralisierung und Standardisierung sind hiermit schneller und auf Dauer kosteneffizienter durchführbar. Die Vorbehalte, die es seitens der Mitbestimmung gegenüber der Cloud-Technologie in Bezug auf personalisierte Daten gibt, müssen natürlich in jedem Projekt geklärt werden. Es kann aber vorneweg gesagt werden, dass die Cloud-Technologie vergleichbar sicher gestaltet werden kann, wie es auch in ERP-Landschaften möglich war und ist.

Die Vorteile dieser Technologie sind nicht nur die Kosteneffizienz, sondern auch ein höherer Automatisierungsgrad sowie die Verfügbarkeit der Personalprozesse auf allen vorgesehenen Endgeräten.

**LÜNENDONK:** Was sind aus Ihrer Sicht die größten Vorteile der Lösung, wo sehen Sie den Mehrwert für Unternehmen?

**GROSS:** Die Standardisierung, verbunden mit einer weitgehenden Automatisierung, Verschlankeung und besseren Strukturierung der Prozesse, gehören für mich zu den größten Pluspunkten eines zentralen HR-Systems. Sie sind zentrale Voraussetzungen und Grundlage für ein transparentes und effektives Personalmanagement. Außerdem können somit Prozesskosten im Personalmanagement optimiert werden. So kann gespart und gleichzeitig die Qualität der HR-Leistungen erhöht werden.

**LÜNENDONK:** Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Ihren Kunden und IBM?



**GROSS:** Wie bei solch umfassenden Projekten üblich, arbeiten wir gemeinschaftlich in gemischten Projektteams an der Umsetzung. Wir bilden gemeinsame Teams, zuständig unter anderem für Change Management, Projektmanagement und Organisation (PMO), für HR-Prozesse, für die Integration sowie für die Entwicklung der entsprechenden Templates. Hinzu kommt ein Lenkungsausschuss als oberste Entscheidungsinstanz, der für die Qualitätssicherung verantwortlich zeichnet. Ein erweitertes Projektteam hat schließlich die Sicherstellung der übergeordneten Projektziele in den lokalen Instanzen im Auge und kümmert sich um die Identifizierung und Umsetzung notwendiger Änderungen sowie um die weitere Optimierung von beteiligten Geschäftsprozessen.

**LÜNENDONK:** Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach die externe Expertise bei solchen Projekten?

**GROSS:** Sie ist unerlässlich. Ein solches Projekt ist ohne externe Unterstützung nicht zu schaffen – zum einen, weil die internen Linienfunktionen nach wie vor entlang des Projektes die tagtägliche Arbeit erbringen müssen. Zum anderen ist insbesondere die Rolle des externen Projektpartners als Berater und Moderator in einem komplexen Transformationsprojekt für den Projekterfolg wichtig. Alle Beteiligten müssen auf die Transformationsreise „mitgenommen“ werden. Auch in Hinblick auf die IT-technische Umsetzung ist davon auszugehen, dass externe Ressourcen hier eher über aktuelles Know-how verfügen und besser auf die neuen Technologien spezialisiert sind, die für interne Ressourcen oft Neuland darstellen.

## Unternehmensprofil



## IBM

IBM gehört mit einem Umsatz von 104,5 Milliarden US-Dollar im Jahr 2012 zu den weltweit größten Anbietern im Bereich Informationstechnologie (Hardware, Software und Services) und B2B-Lösungen. Das Unternehmen beschäftigt derzeit ca. 430.000 Mitarbeiter und ist in über 170 Ländern aktiv.

Das [Lösungsportfolio](#) der IBM reicht vom Supercomputer über Software und Dienstleistungen, inklusive Beratungsleistungen, bis zur Finanzierung. In weltweit aufgestellten Teams und in Zusammenarbeit mit rund 100.000 Geschäftspartnern unterstützt IBM Kunden unterschiedlichster Größe bei Projekten auch über nationale Grenzen hinweg und entwickelt gleichzeitig individuelle und flexibel finanzierbare Lösungen. Mit einer auf Kernkompetenzen ausgerichteten Konzernstruktur positioniert sich IBM klar im Markt und unterstreicht gleichzeitig ihr Selbstverständnis als global integriertes Unternehmen mit einem langfristigen und nachhaltigen Wachstumsmodell.

Strukturell gliedert sich die IBM in Deutschland entlang der Wertschöpfungskette in die Kompetenzfelder 'Research & Development', 'Sales & Consulting', 'Solutions & Services' sowie 'Management & Support'. Mit einem auf die Kunden und deren Wertschöpfung zugeschnittenen Vertrieb bündelt das Unternehmen seine Industrie- und Lösungsexpertise, wobei die Geschäftsbereiche regional und nach [Branchen](#) strukturiert sind. Der Kunde profitiert von spezialisierten Teams mit umfassendem Branchenwissen und einer durchgängigen Betreuung durch Ansprechpartner direkt vor Ort.

Seit ihrer Entstehung 1911 hat sich die IBM immer wieder neu definiert und ist durch weit über Technologien hinausgehende Innovationen zu einer der stärksten Marken der Welt aufgestiegen. Jährlich investiert das Unternehmen mehr als sechs Milliarden US-Dollar in Forschung und Entwicklung. Die [IBM Deutschland Research & Development GmbH](#) in Böblingen ist eines der größten Technologiezentren der IBM weltweit. Heute forschen und entwickeln im globalen Verbund mit den anderen 60 Entwicklungs- und Forschungszentren der IBM weltweit rund 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter südlich von Stuttgart, Mainz und Walldorf an mehr als 60 strategischen Projekten.

### KONTAKT

IBM Deutschland GmbH

IBM-Allee 1

71139 Ehningen

Postanschrift: 71137 Ehningen



## Lünen Donk GmbH

Die Lünen Donk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Kaufbeuren), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz<sup>3</sup> bietet Lünen Donk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünen Donk<sup>®</sup>-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünen Donk<sup>®</sup>-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünen Donk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünen Donk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

### **KONTAKT**

Lünen Donk GmbH –

Gesellschaft für Information und Kommunikation

Mario Zillmann

Anschrift: Ringweg 23, 87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 (0) 83 41 - 9 66 36 - 0 Telefax: +49 (0) 83 41 - 9 66 36 - 66

E-Mail: [zillmann@lunenendonk.de](mailto:zillmann@lunenendonk.de)

Internet: [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)

## **IMPRESSUM**

Herausgeber:

Lünendonk GmbH

Ringweg 23

87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 8341 96 636-0

Telefax: +49 8341 96 636-66

E-Mail: [info@lunendonk.de](mailto:info@lunendonk.de)

Internet: <http://www.lunendonk.de>

Autor:

Mario Zillmann, Lünendonk GmbH

Gestaltung:

Lünendonk GmbH

Copyright © 2013 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren

Alle Rechte vorbehalten