



Im SKope, HR-Newsletter - Nr. 42

Wir hoffen, dass Sie vor der Sommerpause nochmals alle Kräfte mobilisieren können. Viel Spaß beim Lesen!

Leitartikel: Wertschöpfung im Personalmanagement

Spätestens seit den Veröffentlichungen des HR-Vordenkers Dave Ulrich rund um die Jahrtausendwende zu den Themen HR-Business-Partner und HR-Scorecard hat ein Aufbruch begonnen. Die Vertreter des Begriffs Personal-Management legen besonders viel Wert auf ein Verständnis der Personalfunktion als Teil eines übergreifenden Managementsystems und -prozesses.

Doch nach wie vor haben Personalabteilungen in vielen Unternehmen nicht den besten Ruf. Häufig werden sie von den operativen Einheiten eher als Hemmschuh wahrgenommen, die Probleme aufwerfen statt sie zu lösen. Die Messung und Transparenz über die wertschöpfenden Beiträge der Personalabteilung für das Unternehmen ist dazu ein entscheidender Schlüssel.



Nachfolgend beschreiben wir, wie man den Wertschöpfungsbeitrag von Personalabteilungen definieren und womöglich mit Zahlen unterlegen kann.

Im Spannungsfeld zwischen Kunden, Mitarbeitern und Kapitalgebern...

Unternehmen haben nur Bestand, wenn sie Wertschöpfung für drei unterschiedliche Zielgruppen leisten: Den Kapitalgebern, den Kunden und den Mitarbeitern. Um diese zu erbringen, müssen sich Produkte, Dienstleistungen und Prozesse klar an den Zielgruppenbedürfnissen orientieren. Dies gilt für alle Bereiche eines Unternehmens, insbesondere für den Personalbereich. Ein Wertschöpfungsbeitrag der Personalfunktion liegt demnach darin, den Kapitalgebern eine höhere Rendite zu sichern. Dementsprechend liegt der Fokus hierbei häufig auf einer Optimierung der Kosten in der Personaladministration, Personalbetreuung, den fixen Personalkosten und Sonderzahlungen etc. Zudem sollte hierbei auch auf einen Produktivitätszuwachs des Humankapitals geachtet, indem z.B. die Mitarbeiterauswahl und Einsatzplanung bestmöglich optimiert wird.

Um Gewinne zu erzielen benötigen Sie Kunden, die bereit sind, Ihre Produkte und Dienstleistungen zu kaufen. Kunden haben Sie zumeist dann, wenn es denen gelingt, mit Ihren Produkten und Dienstleistungen ein brennendes Problem zu lösen oder Bedürfnis zu befriedigen. Um formal eine höhere Zufriedenheit der vorwiegend internen Kunden der Personalabteilung zu gewährleisten, sollte man klare Servicelevels formulieren und regelmäßiges Feedback der internen Kunden einfordern. Die Personalabteilung hat jedoch auch eine wichtige Funktion im Rahmen der externen Kundenzufriedenheit, nämlich in ihren Kontakten zu Bewerbern und Dienstleistern. Diese Außenwirkung prägt in einem nicht unerheblichen Ausmaß das Unternehmensimage.

Für das Ausmaß der Kundenzufriedenheit sorgen vor allem die Mitarbeiter des Unternehmens. Denn sie sorgen dafür, dass innovative Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden und der Service sowie die Prozesse darum herum auf die Kundenzufriedenheit abzielen. Insbesondere die Identifikation der Mitarbeiter mit "ihrem" Unternehmen ist ein Schlüsselfaktor, der für Produktivität, Kundenzufriedenheit und schließlich für Gewinne der Kapitalgeber sorgt. Um einen Beitrag zur Identifikation zu leisten, geht es jedoch zunächst um Orientierung und "Spielregeln", die jedes Unternehmen benötigt. So muss jeder Mitarbeiter jederzeit wissen (können), was von ihm erwartet wird und was sein Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens ist. Performance Management Systeme und regelmäßiges Mitarbeiterfeedback sind inzwischen in vielen Unternehmen erfolgreich implementiert.

Wie Wertschöpfung quantifiziert werden kann...

Die Wertschöpfung im Personalmanagement ist der wirtschaftliche Effekt, den Investitionen in das Personal nach sich ziehen. Bei allen personalwirtschaftlichen Aktivitäten ist der damit verbundene Nutzen wesentlich. Will man die Wertschöpfung des Personals betrachten, muss man zunächst die Prozesse und Aufgaben verstehen, die mit dem Personalmanagement verbunden sind.

Ein Prozess besteht aus einer Reihe von Maßnahmen, die darauf abgestimmt sind, eine Wirkung zu erzielen. Alle Prozesse haben ein gemeinsames Muster. Sie verbrauchen Ressourcen, und sie erzeugen ein Produkt oder eine Dienstleistung. Für das Personalmanagement ergeben sich immer zwei zentrale Fragen: Welchen Anteil der beeinflussbaren Kosten machen in einem Unternehmensbereich die Personalkosten aus? In welchem Grad hängt der Erfolg des Unternehmensbereiches von den Mitarbeitern ab?

| Wertschöpfungsintensivste Aufgabenfelder | Kostenintensivste Aufgabenfelder |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Personalentwicklung 68% | <ul style="list-style-type: none"> Personalentwicklung 64% |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Personalinformation/ Wissensmanagement 48% • Change Management/ Organisationsentw. 44% • Beratung der Führungskräfte 36% • Personalgewinnung 36% • Kulturgestaltung 36% • Beratung der Unternehmensleitung 28% • Strategische Personalberatung 28% | <ul style="list-style-type: none"> • Personalgewinnung 56% • Personalinformation/ Wissensmanagement 48% • Personalverwaltung 40% • Entwicklung von HR-Instrumenten 32% • Change Management/ Organisationsentw. 28% • Sozialleistungsgestaltung 28% • Entgeltgestaltung 28% • Personalabbau/-freistellung 28% |
|--|--|

Abb.: Wertschöpfung/Kosten des Personalmanagements 2010 (Quelle: <http://www.pmp.co.at/>)

Definition von relevanten Kennzahlen

Personalcontrolling mit einzelnen, voneinander unabhängigen Kennzahlen ist wenig sinnvoll. Die Basis für ein wertschöpfendes Controlling muss immer die HR-Strategie sein. Die Wertschöpfung des Personalmanagements kann an Kennzahlen zu Kosten, Zeit, Quantität, Qualität und Reaktion der Beteiligten gemessen werden. Ein wesentlicher Aspekt ist auch die Rechtssicherheit - eine Frage, die sich bei allen personalwirtschaftlichen Aktivitäten stellt. Für die Erarbeitung von Kennzahlen gibt es folgende grundlegenden Kategorien:

1. Kosten: Wie viel kostet es?
2. Zeit: Wie lange dauert es?
3. Quantität: Wie viel wurde erreicht?
4. Qualität: Wie gut wurden die Erwartungen erfüllt?
5. Reaktionen: Wie haben die Beteiligten reagiert?

Für jedes Prozesselement/Aufgabenfeld und jede Kategorie sollte ein auf das Unternehmen abgestimmtes Set an Kennzahlen erstellt werden. Immer populärer wird dabei der HR-Scorecard-Ansatz, der auf den Veröffentlichungen von Kaplan und Norton (1996) zur Balanced Scorecard basiert. Typische Strategische Ziele könnten auf der Finanzseite die Senkung von Seminarkosten und die Steigerung der externen Erlöse bei interner Verrechnung sein. Auf der Kundenseite könnten dies die Zufriedenheit der internen Kunden und der Anteil der umgesetzten Maßnahmen aus den Jahresgesprächen sein. Die Steigerung des Auslastungsgrades von Seminaren könnten zum Prozessziel „Effizienzsteigerung“ beitragen und auf der Mitarbeiterseite könnte ein Mitarbeiterzufriedenheitsindex als Kennzahl genutzt werden.

Mittlerweile existieren hunderte von potenzielle Key Performance Indicators (KPIs) für den HR-Bereich. Die zentrale Frage lautet also, welche strategischen Ziele verfolgt das Personalmanagement und wie können diese Ziele durch Kennzahlen operationalisiert werden, um die Wertschöpfung transparent und kommunizierbar zu machen. Ansätze zur Ermittlung der Wertschöpfung über die Berechnung des so genannten Human Capitals finden sich inzwischen auch vermehrt. Die dabei zugrundeliegenden Ansätze und Berechnungsformeln sind allerdings alle nicht ganz unumstritten. So oder so empfiehlt es sich aber, ein für das Unternehmen passendes Kennzahlensystem zu definieren, denn schon Management-Pionier Drucker hat gesagt „You cannot manage, what you cannot measure!“.



Schon überlegt?

PIT: Planspiel zu Projektmanagement.

Projektmanagement ist ein zentrales Thema in der betrieblichen Praxis. Deshalb findet man es auch in jedem Seminar- und Weiterbildungskatalog. Die Hauptschwierigkeit in der Vermittlung von Basis- und Expertenwissen zu diesem Thema liegt häufig in der didaktischen Gestaltung der Schulungen. Hundert Folien gemeinsam durchgehen ist in der Regel sehr anstrengend, langweilig und frustrierend für beide, Teilnehmer und Trainer.

Auch aus diesem Grund haben wir unser Planspiel PIT entwickelt. In PIT wird relevantes Wissen auf spielerische Art und Weise kurzweilig und konkret vermittelt. Die Teilnehmer durchlaufen in den Spielrunden die vier grundlegenden Projektphasen Definition, Planung, Realisierung und Abschluss.

Neugierig? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf!



Schon gehört?

Topmanager als Hindernis! Eine aktuelle von Kienbaum kommt zu dem Ergebnis, dass wichtige Veränderungsprojekte häufig daran scheitern, dass die Topmanager ihren Beitrag für das Gelingen falsch einschätzen und wenig kritikfähig sind. Befragt wurden über 350 Topmanager, Führungskräfte und Projektleiter aus verschiedenen Branchen. Der Erfolg von Projekten wird leider häufig durch unterschiedliche Botschaften und Erwartungen über das grundsätzliche Vorgehen gefährdet.

Quelle: Personalwirtschaft 5, 2012

Hausgemachte Probleme. Aktuell haben 42% der Unternehmen Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter/innen zu rekrutieren. Die Studie "Fachkräftemangel 2012" von Manpower kommt aber auch zu dem Ergebnis,



dass ein Teil der Schwierigkeiten bei den suchenden Unternehmen selbst liegt. Die über 1000 befragten Unternehmen sind sehr unflexibel, was die jeweiligen Anforderungsprofile anbetrifft, zu zögerlich in der Einstellung von älteren Beschäftigten, nicht mutig genug, um auch jungen unerfahrenen Bewerbern eine Chance zu geben und investieren zu wenig qualifiziertes Know-how in die eigenen Such- und Auswahlaktivitäten.

Quelle: <http://www.haufe.de/>



Schon gelesen?

R. Wunderer & A. Jaritz (2002). Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. Luchterhand Verlag.

Dieses Standardwerk stellt Modelle des Personal-Controllings vor, mit denen sich der Beitrag der Personalabteilung zur Wertschöpfung des Unternehmens messen lässt. Das Personalmanagement leistet mit seinen Dienstleistungen einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens. Die Schwierigkeit besteht aber darin, diesen Beitrag messbar zu machen und in Zahlen auszudrücken.

Professor Rolf Wunderer von der Universität St. Gallen, der das Modell vom "Wertschöpfungscenter Personal" entwickelte, und sein Mitarbeiter Andre Jaritz stellen Kennzahlen und Instrumente vor, wie die Wertschöpfung des Personalmanagements bewertet werden kann. Dabei geben sie auch konkrete Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis.

**SKope GmbH * Schlichenmeier & Kettelhöhn * organisation. personal. entwicklung.
Königsteiner Str. 100, 65812 Bad Soden**

web: www.skope.de | email: info@skope.de | tel: **0049-(0)6196-953-7334**