

Das Personal-Management braucht ein neues Geschäftsmodell

Matthias Möllene

1. Einführung

In der heutigen Arbeitswelt sind nicht mehr die Grösse und Stabilität einer Organisation erfolgsentscheidend, sondern Geschwindigkeit und Flexibilität. Damit verliert auch das bewährte Ordnungsprinzip der hierarchischen Struktur an Bedeutung und wird ersetzt oder zumindest ergänzt durch netzwerkartige Kooperationsformen. Das führt nicht zu einem geringeren Bedarf nach Führung, aber zu wesentlich veränderten Anforderungen an künftige Führungskräfte. Sie müssen sich weiterentwickeln zu Coaches, die Mitarbeitende und Teams zu einer lernenden Organisation entwickeln und dabei unterstützende Verantwortung zu übernehmen. Dazu braucht es eine Kultur angstfreier Kommunikation und Kooperation, die auch als psychologische Sicherheit bezeichnet wird (Edmondson, 2008).

Eine solche Kultur entsteht nicht von selbst und auch nicht auf Anweisung «von oben», sondern sie braucht klar definierte Regeln und Prozesse, gleichzeitig aber auch Freiräume und Gelegenheiten zum Experimentieren. Im Zentrum stehen dabei die Werte Respekt, Vertrauen und Wertschätzung, die als Richtschnur der Entwicklung dienen und gleichzeitig die Nachhaltigkeit schaffen. Der klassische transaktionale Führungsstil muss zumindest erweitert werden um einige transformationale Elemente, damit sich eine Organisation in dieser Weise entwickeln kann.

Für das Personal-Management bedeuten diese Entwicklungen ebenfalls einen hohen Veränderungsbedarf. Eine herkömmliche Personalabteilung wird in einer agilen, netzwerkartigen Struktur als Fremdkörper empfunden werden und auch der etwas weiter fortgeschrittenen Organisationsform im Human Resources Management (HRM), den Human Resources (HR) Business Partnern im Modell nach Prof. Dave Ulrich (Ulrich, 2005), wird es nicht anders ergehen. Aus Partnern in Personalfragen für das ihnen zugeordnete Business, die auf die Unterstützung durch ein HR Shared Service Center und auf Spezialisten und Spezialistinnen für anspruchsvolle Fachfragen (Centers of Expertise) bauen können, müssen integrierte Enabler werden, die sich mit ihren Fähigkeiten und ihren Instrumenten dort einbringen, wo sie der Art der Organisation und ihrer Zusammenbeitskultur entsprechend den meisten Mehrwert schaffen können.

Im Sinne einer einheitlichen Begrifflichkeit verwenden wir die Bezeichnung «Personal-Management» in einem umfassenden Sinn für alle Aufgaben, Anforderungen und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit der Beschäftigung und Führung von Personal. Dazu gehören sowohl die fachliche und persönliche Führung durch die Linienvorgesetzten als auch die Aufgaben, die von einer Fachorganisation Personal übernommen werden. Für diesen Teil des Personal-Managements verwenden wir die Bezeichnung «HRM», die von den meisten Unternehmen als Human Resources Management interpretiert wird, von einem kleineren, aber wachsenden Teil auch als Human Relations Management.

Bei einem zentralen Organisationsansatz ist ein grosser Teil der Aufgaben des Personal-Managements in einer zentralen Personalabteilung angesiedelt. Bei dezentralen Organisationsansätzen erfolgt ein bewusster Aufgabensplit dahingehend, welche Aufgaben des Personal-Managements von Führungskräften und welche von HRM-Professionals auszuüben sind. Bei virtuellen Organisationsansätzen werden nahezu sämtliche Aufgaben des Personal-Managements von Führungskräften oder von Mitgliedern/Experten in einem Team wahrgenommen.

Das HRM übernimmt dabei die Rolle des Enablers und Moderators von fachlich relevanten Fragestellungen.

2. Gestaltungsfelder der Personal-Organisation

Grundsätzlich gibt es für jede Organisation, die sich mit Menschen beschäftigt oder die Menschen beschäftigt, eine Reihe von Fragestellungen und Aufgaben, die bearbeitet werden müssen. Die Bandbreite dieser Aufgaben reicht von der Erstellung eines Arbeitsvertrages bis zur langfristigen, strategischen und kompetenzbasierten Personalplanung und von der Auswahl eingegangener Bewerbungen bis zur Entwicklung eines Employer Brands. Was die Organisationen voneinander unterscheidet, ist die Aufteilung, welche Fragen von der Geschäftsleitung selber bearbeitet und beantwortet werden und welche delegiert werden an ein in geeigneter Weise strukturiertes HRM.

Diese Aufteilung hängt einerseits von der Grösse der Organisation ab, denn sehr kleine Firmen gehen mit strategischen Personalfragen natürlicherweise anders um als Grossunternehmen. Andererseits spielt aber auch die Ausprägung der Personalfunktion eine wichtige Rolle. Eine HRM Organisation, die ihre Kompetenzen primär in einer reibungslosen, effizienten Administration hat, wird bei der Frage nach der strategischen Kompetenzentwicklung wenig beitragen können und eine Fokussierung auf eine gute, interne Dienstleistungsfunktion steht dem Anspruch an eine strategische Steuerung auf Augenhöhe mit den Finanzverantwortlichen in der Geschäftsleitung (Chief Financial Officer – CFO) im Weg.

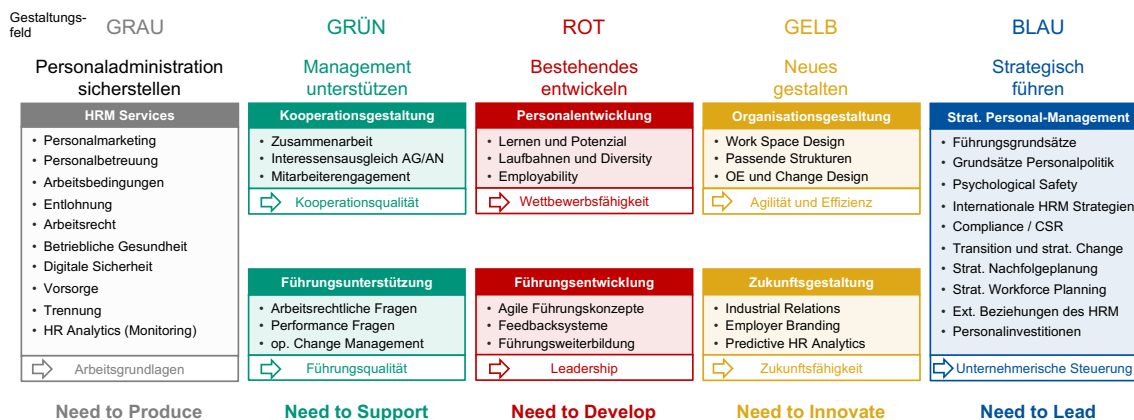
Bei unserem neuen Geschäftsmodell für das Personal-Management haben wir uns deswegen für eine Strukturierung des Personal-Managements entlang von Gestaltungsfeldern entschieden. Die Basisstufe der Gestaltungsfelder bilden die HR Services, das sind die Dienstleistungen, die von den meisten Organisationen als natürliche Bestandteile dem HRM zugeordnet werden. Das sind gleichzeitig auch die Aufgaben, die bei einem wachsenden Unternehmen, das sich entscheidet, eine eigene HRM Funktion einzurichten, als erstes dieser neuen Funktion delegiert werden. Das strategischste Gestaltungsfeld des HRM wird dann erreicht, wenn der oder die Verantwortliche nicht nur formal Einsitz in der Geschäftsleitung hat, sondern dort auch eine strategische und steuernde Rolle ausübt.

Während die CFOs das Management fragen, wie sie die Budgetziele erreicht haben und welche Rendite sie mit den zur Verfügung gestellten Investitionsmitteln erwirtschaften konnten, müssen die Personalverantwortlichen in der Geschäftsleitung (Chief Human Resources Officer - CHRO) nach der Wertsteigerung des Humankapitals fragen, nach der Qualität der Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg oder danach, wie rentabel die Investitionen in die Personal- und Führungsentwicklung waren. Niemand aus dem Kreis der CFOs würde sich als interner Dienstleister bezeichnen, bei den CHROs ist das aber immer noch oft der Fall. Es ist an der Zeit, das auf der Stufe CHRO zu ändern, während der Rest der HRM Funktion sich sinnvollerweise auch in Zukunft über die Qualität der internen Dienstleistung definieren sollte. Insofern brauchen wir konzeptionell eine Zweiteilung des HRM (siehe auch Kapitel 9).

3. Neues HR Geschäftsmodell: Überblick

Auf der Basis der Überlegungen zu den verschiedenen Gestaltungsfeldern einer Organisation bezogen auf die Beantwortung von strategischen und operativen Personalfragen haben wir das folgende Modell entwickelt:

Personal-Management Geschäftsmodell



Das Modell zeigt in den farbigen Spalten die verschiedenen Gestaltungsfelder. Bei den mittleren drei Feldern unterscheidet es zwischen der Perspektive Gesamtunternehmen / Mitarbeitenden, die in der oberen Reihe dargestellt wird, und der Perspektive Führung in der unteren Reihe. Die einzelnen Themen innerhalb der Kästen sind als Beispiele von Fragestellungen zu verstehen, die in einem typischen grösseren Unternehmen vorkommen. Wer das Modell auf das eigene Unternehmen anwenden möchte, sollte die Fragen an die entsprechende Situation der eigenen Organisation anpassen.

4. Gestaltungsfeld GRAU: HR Services

Dieses Gestaltungsfeld bildet die Basis für das Personal-Management Geschäftsmodell. Hier finden sich vor allem operative Fragen, die für jede Organisation elementar sind und die in den meisten Fällen als natürliche Bestandteile einer HRM Funktion angesehen werden. Die Qualität der Arbeit in diesem Gestaltungsfeld wird vor allem durch die konsequente Einhaltung von gesetzlichen und betrieblichen Vorgaben bestimmt, aber ebenso auch durch die Effizienz der Prozesse und die Bewertung der Leistungen durch die internen Kunden.

Gestaltungsfeld GRAU: HRM Services

Ziele

Die Personaladministration stellt dem Unternehmen die Strukturen, Instrumente und Prozesse professionell zur Verfügung, die für den Einsatz von Personal notwendig sind. Gleichzeitig ist sie Ansprechpartnerin für Vorgesetzte und Mitarbeitende in allen personellen Fragen.

Mission

Die Personaladministration definiert sich in erster Linie über ihre interne Dienstleistungsfunktion. Sie stellt effiziente, wirkungsvolle Services, aber auch konkrete individuelle Unterstützungsinstrumente für Vorgesetzte zur Verfügung und trägt dadurch zum Unternehmenserfolg bei.

Kernelemente

Personalmarketing

Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, Ansprache der Zielgruppe, Selektion von Kandidaten, Organisation des Onboardings

Entlohnung

Umsetzung der definierten Arbeitsbedingungen in eine den gesetzlichen Anforderungen und den Sozialversicherungen entsprechende Lohnabrechnung

Digitale Sicherheit

Einführung und Überwachung geeigneter Massnahmen zum Schutz von Personen- und Persönlichkeitsdaten (bezogen auf die Führungskräfte und die Mitarbeitenden)

HR Analytics (Monitoring)

Entwicklung, Erhebung und Analyse von geeigneten Kenngrössen (KPI) zur Messung der HR- und Führungs-Performance des Unternehmens, Berichterstattung an die entsprechenden Entscheidungsgremien mit entsprechenden Handlungsempfehlungen, in diesem Zusammenhang Einsatz digitaler Instrumente wie Big Data Management zur Gewinnung relevanter und aktueller Informationen, Beratung von Vorgesetzten zur Verbesserung ihrer HR- und Führungs-Performance und Bereitstellen entsprechender Weiterbildungen

Personalbetreuung

Erstellen und Verwalten der Arbeitsverträge, Sicherstellen einer langfristigen Mitarbeitendenbindung, Ansprechpartner für personelle Fragen (für Vorgesetzte und Mitarbeitende)

Arbeitsrecht

Sicherstellung der Einhaltung aller arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen (Compliance), Ansprechpartner als Experte für Vorgesetzte und Mitarbeitende

Vorsorge

Einrichtung und Betrieb der Personalvorsorgeeinrichtungen (v.a. Pensionskassen), Einsitz in den entsprechenden Gremien, Information der Mitarbeitenden

Arbeitsbedingungen

Ausgestaltung von attraktiven (finanziellen und nicht-finanziellen) Arbeitsbedingungen, dadurch Unterstützung der Arbeitgeberattraktivität, aber auch der Produktivität

Betriebliche Gesundheit

Entwicklung und Steuerung von Massnahmen im Rahmen eines betrieblichen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagements inklusive geeigneter Präventionsprogramme

Trennung

Unterstützung von Vorgesetzten bei der Trennung von Mitarbeitenden inklusive professionellem Austrittsgesprächen und Zeugniserstellung, ggf. Einrichtung Alumni Community

5. Gestaltungsfeld GRÜN: Management-Unterstützung

Dieses Gestaltungsfeld greift den Kern der Rolle auf, die bisher von den HR Business Partnern erwartet wurde. Es geht um Fragen, die oft in enger Kooperation zwischen den Vorgesetzten und den HRM Verantwortlichen bearbeitet werden. Dazu gehören einerseits Themen der Gestaltung der Zusammenarbeit im Betrieb, die, wie bereits in der Einführung erwähnt, in modernen, agilen Strukturen immer wichtiger werden. In dem Artikel «Cross Silo Leadership» (Casciaro, Edmondson, & Jang, 2019) wird sehr anschaulich aufgezeigt, dass für die meisten Angestellten die vertikale Beziehung zu ihren Vorgesetzten die höchste Bedeutung hat, dass aber gleichzeitig die Qualität der horizontalen Beziehung zwischen den Mitarbeitenden unterschiedlicher Bereiche den höchsten Kundennutzen bringt.

Andererseits finden sich in diesem Gestaltungsfeld GRÜN auch Fragen der direkten Führungsunterstützung, vor allem weil nach wie vor Personen mit Führungsaufgaben betraut werden, ohne sie dafür speziell auszubilden, und ihnen deswegen schon alleine die Fachkenntnisse fehlen. Aber auch erfahrene Führungskräfte schätzen die professionelle Beratung von Fachleuten des HRM, wenn es zum Beispiel um arbeitsrechtliche Fragen geht oder um Fragen der Leistungsmessung.

Gestaltungsfeld GRÜN: Managementunterstützung

Ziele

In der Funktion als Managementunterstützung tritt das Personal-Management bei der Lösung konkreter Fragen der Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation in Erscheinung. Durch ein konsistentes Handling soll einerseits ein reibungsloser Betrieb sichergestellt werden, andererseits der Erwartung aller an eine faire Behandlung Rechnung getragen werden.

Mission

In dieser Funktion ist das Personal-Management nicht nur Dienstleister, sondern übt einen aktiven Einfluss auf die Kooperation und damit auf den Betriebsfrieden aus. Anders als bei der Personaladministration, die ggf. auch extern erledigt werden kann, geht es hier um eine in die Führung integrierte Rolle, die intern wahrgenommen werden muss.

Kernelemente

Kooperationsgestaltung

Zusammenarbeit

Bereitstellung von geeigneten Instrumenten und Formaten im Rahmen von Teambuilding und beim Entwickeln neuer Kollaborationsformen, Übernahme einer Moderationsfunktion bei der konkreten Gestaltung von Kooperation inkl. entsprechende Unterstützung der Führung

Interessenausgleich

Gestaltung von Konzepten und konkreten Massnahmen zum Interessenausgleich zwischen Arbeitnehmern (kollektiv) und dem Arbeitgeber, Unterstützung der Führung bei der Verhandlung kollektiver Arbeitsbedingungen (z.B. Gesamtarbeitsverträge)

Mitarbeiterengagement

Beratung und Unterstützung von Führungskräften in Fragen der internen Kommunikation, Entwicklung und Bereitstellung entsprechender Formate und Instrumente, Gestaltung und Durchführung von Befragungen und Analysen zum Mitarbeiterengagement

Führungsunterstützung

Arbeitsrechtliche Fragen

Beratung und Unterstützung von Vorgesetzten in arbeitsrechtlichen Fragen, Vertretung des Unternehmens in arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen, Schulung neu ernannter Führungskräfte in arbeitsrechtlichen Themen

Performance Fragen

Entwicklung und Betrieb eines Performance Management Systems, abgestimmt auf die Bedürfnisse des Unternehmens, Beratung und Unterstützung von Vorgesetzten bei der Analyse von Leistungsfragen und bei entsprechenden Massnahmen

Op. Change Management

Unterstützung und Coaching von Führungskräften für den Umgang mit Veränderungen, Bereitstellen von geeigneten Instrumenten und Strategien sowie Sicherstellen einer ausreichenden betrieblichen «Change Readiness»

6. Gestaltungsfeld ROT: Personal- und Führungsentwicklung

Während das Gestaltungsfeld GRAU bei nahezu allen Unternehmen mit einer ausgeprägten HRM Funktion anzutreffen ist und die meisten von ihnen auch im Gestaltungsfeld GRÜN aktiv sind, ist die Zahl der Organisationen, bei denen sich das HRM aktiv mit der Personal- und Führungsentwicklung befasst, deutlich geringer, vor allem bei kleineren Unternehmen. In diesem Gestaltungsfeld liegt das Gewicht nicht mehr überwiegend auf operativen Fragen, sondern strategische Aspekte gewinnen stark an Bedeutung. Es geht bei den hier anzutreffenden Entwicklungsfragen vor allem darum, den Wert des bereits vorhandenen Humankapitals zu steigern und die Organisation durch eine Erweiterung des Einsatzspektrums (Employability) zukunftsfähig zu machen.

Gestaltungsfeld ROT: Personal- und Führungsentwicklung

Ziele

Ein fortgeschrittenes und fortschrittliches Personal-Management legt ein besonderes Gewicht auf die Entwicklung der Führungskräfte und der Mitarbeitenden. Es geht um das Erkennen vorhandenen Potenzials und die konsequente Weiterentwicklung der Stärken, sowohl persönlich als auch organisatorisch.

Mission

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen ist die Fähigkeit ihrer Belegschaften zu Veränderungen und zum Umgang mit Unsicherheiten. Das Personal-Management spielt dabei eine Schlüsselrolle, indem es die benötigten Konzepte implementiert und die Verantwortung für Change Leadership übernimmt.

Kernelemente

Personalentwicklung

Lernen und Potenzial

Einsatz von modernen Methoden zur Potenzialeffassung und zur Analyse der individuellen Stärken. Zurverfügungstellen von Aus- und Weiterbildungs- sowie Coachingangeboten zum Ausbau der fachlichen und persönlichen Kompetenzen

Laufbahnen/Diversity

Gestaltung und Einsatz von Personalentwicklungs- und Diversitymanagementprogrammen. Definition von Fach-, Projekt- und Führungslaufbahnen inklusive der entsprechenden Kompetenzanforderungen und Beförderungseilinie

Employability

Entwicklung und Einführung von Konzepten und Programmen zum Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit (Employability), um damit den Mitarbeitenden zu zukunftssicheren Perspektiven zu verhelfen und sie damit veränderungsfähiger zu machen

Führungsentwicklung

Agile Führungskonzepte

Adaptieren von agilen Führungskonzepten auf die Situation und Bedürfnisse des eigenen Unternehmens, Erarbeitung von Leitlinien für agile Führung, Einsatz von geeigneten Trainingskonzepten zur Vorbereitung der Führungskräfte auf die neuen Anforderungen

Feedbacksysteme

Entwicklung von Zielvereinbarungssystemen, mit denen die Führungsgrundsätze abgebildet werden können und die mit dem Planungsrhythmus des Unternehmens verzahnt sind, Ausbau der Feedbacksysteme und Schulung der Vorgesetzten in der Anwendung

Führungsweiterbildung

Aktive Unterstützung der Vorgesetzten in ihren Führungsaufgaben durch geeignete externe und interne Coachingangebote, gezielte Weiterbildung im Bereich der sozialen Kompetenzen, Entwicklung und Einsatz von dazu passenden Analysemethoden

7. Gestaltungsfeld GELB: Innovationsfunktion

Das vermutlich anspruchsvollste Gestaltungsfeld im Bereich der Dienstleistungsdimension des HRM findet sich in den Bereichen, in denen Neues gestaltet wird. Das HRM wird quasi zur Architektin des Humankapitals, die Strukturen ebenso gestaltet wie Arbeitsräume. Ausserdem geht es um langfristig angelegte Konzepte für die Einbindung von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse, was eine Voraussetzung ist für das Funktionieren agiler Führung. Nicht zu vergessen ist auch die Gestaltung einer attraktiven Arbeitgebermarke und von datenbasierten Prognoseinstrumenten für das strategische Personal-Management.

Gestaltungsfeld GELB: Innovationsfunktion

Ziele

Agilität und Anpassungsfähigkeit werden immer mehr zu Schlüsselerfolgsfaktoren. In diesem Sinn muss das Personal-Management strukturelle und personelle Optionen entwickeln, die eine erfolgreiche Transformation ermöglichen. Es geht darum, die Rahmenbedingungen zu schaffen und die organisationale Lernfähigkeit auszubauen.

Mission

Eine agile und anpassungsfähige Organisation kann nur gelingen, wenn auch das Personal-Management agil und anpassungsfähig ist und sich auf diese Weise als integrierter, aber auch integrierender Bestandteil der Transformation etabliert. HR Leadership wird zur Change Leadership und von einer dienstleistenden zu einer gestaltenden Funktion.

Kernelemente

Organisationsgestaltung

Work Space Design

Gestaltung von Arbeitsplätzen und -umgebungen zur Unterstützung agiler Arbeits- und Kollaborationsformen, aber auch zum Ermöglichen von «Deep Work». Einführung von innovationsfördernden Workshopmethoden

Passende Strukturen

Reflexion bestehender Strukturen und Gestaltung von neuen Formen, angepasst an die Bedürfnisse des Unternehmens, Koordination mit den bestehenden Leistungserstellungsprozessen («need to innovate» und «need to produce»)

OE und Change Design

Gestaltung einer wirksamen und nachhaltigen Organisationsentwicklung und eines Rahmens für Veränderungen, in dem Struktur, Kultur, Werte und unternehmerische Ziele miteinander in Einklang gebracht werden

Zukunftsgestaltung

Industrial Relations

Unter Einbindung von relevanten und legitimierten Arbeitnehmervertretungen Gestaltung von zukunftsfähigen Arbeitsbedingungen zur nachhaltigen Sicherung der Unternehmensentwicklung bei gleichzeitiger Attraktivität als Arbeitgeber

Employer Branding

Entwicklung und aktive Positionierung einer attraktiven Arbeitgebermarke auf der Basis der Prognosen für den zukünftigen Kompetenzbedarf, Definition der relevanten Zielgruppen und Arbeitsmärkte, Anpassung der eigenen Arbeitsbedingungen auf die Zielgruppenbedürfnisse

Predictive HR Analytics

Erschliessung und Nutzung von (Big) Data, um unter Berücksichtigung der ethischen Aspekte Prognosen für das Verhalten von Individuen und Teams entwickeln zu können, Ableitung von präventiven Massnahmen, um negative Konsequenzen zu vermeiden

8. Gestaltungsfeld **BLAU**: Strategisches Personal-Management

Dieses strategischste Gestaltungsfeld des Personal-Managements unterscheidet sich von allen anderen Feldern durch die stark abnehmende Bedeutung der internen Dienstleistungsorientierung und dem stark zunehmenden Gewicht der strategischen Führungsfunktion. Es geht um eine neue Balance zwischen dem Finanzkapital und dem Humankapital. Während in den weitaus meisten Unternehmen trotz diverser Lippenbekenntnisse zur hohen Bedeutung der Mitarbeitenden immer noch die Finanzfunktion das Primat hat, sind moderne, agile Unternehmen auf der Suche nach einer geeigneten Steuerung für das Humankapital.

Die neuen Funktionen zur Steuerung des Humankapitals tragen, soweit es sie überhaupt schon gibt, selten klassische Bezeichnungen wie HRM oder Personal-Management. Häufiger finden sich Begriffe wie «Learning und Development» oder «People Development», was damit zu tun hat, dass man das strategische Personal-Management deutlich differenzieren will von den Dienstleistungsfunktionen der Gestaltungsfelder **GRAU**, **GRÜN**, **ROT** und **GELB**.

Die Balance zwischen den Verantwortungen für das Finanzkapital und für das Humankapital muss ein zentrales Ziel moderner Unternehmensführung sein: CFOs und CHROs geben - jeweils für ihren Bereich - die Strategie, die Ziele und die Rahmenbedingungen vor und bewerten das Management nach dem Grad der Zielerreichung, und zwar unabhängig davon, ob es noch in traditionellen Hierarchien organisiert ist oder bereits neuartige Kollaborationsformen wie Followership eingeführt wurden (Mihalache, Jansen, Van den Bsoch, & Volberda, 2014). Aber ebenso wenig wie die CFOs die operative Verantwortung übernehmen für die individuelle Budgeteinhaltung des Managements, dürfen sich die CHROs die operative Personalführung seitens der Vorgesetzten delegieren lassen.

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch, welche Aufgaben in die Verantwortung der CHROs gehören könnten, wenn das Unternehmen das Gestaltungsfeld **BLAU** professionell ausfüllen will und bereit ist, die Personalfunktion gleichwertig und auf Augenhöhe zur Finanzfunktion zu führen.

Gestaltungsfeld **BLAU**: Strategisches Personal-Management

Ziele

Das HRM entwickelt sich zu einer integrierten, strategischen Führungsfunktion, definiert als Moderatorin der GL die Rahmenbedingungen für die Führung und die Personalpolitik im Unternehmen und steuert das entsprechende Reporting inklusive daraus abgeleiteter Entwicklungsmassnahmen für die Führung.

Mission

In der strategischen Rolle übernimmt das HRM die Führungsverantwortung im Bereich Humankapital und bildet damit ein Pendant auf Augenhöhe zur Finanzfunktion (verantwortlich für das finanzielle Kapital).

Kernelemente

Führungsgrundsätze

Definition und Gestaltung von Führungsgrundsätzen sowie von Grundlagen und Kriterien zur Messung der Leistung von Führungskräften im Bereich des Personal-Managements

Internat. HR Strategien

Etablieren von transnationalen HRM Grundsätzen und Leitlinien zur Verstärkung der länderübergreifenden Kooperation innerhalb des eigenen und mit Partner-Unternehmen

Strat. Nachfolgeplanung

Sicherstellen einer verbindlichen Besetzungsplanung für die Schlüsselpositionen inklusive der damit verbundenen individuellen Entwicklungsmassnahmen

Personalinvestitionen

Ein gemeinsames betriebswirtschaftliches Verständnis von Humankapital schaffen und dafür Sorge tragen, dass die Einstellung, der Einsatz und die Entwicklung von Menschen nicht nur unter dem Aspekt der damit verbundenen Personalkosten betrachtet werden, sondern als Investitionen, und dass in diesem Sinne auch die entsprechenden Kennzahlen (v.a. return on investment) entwickelt und eingesetzt werden, um die Unternehmensentscheidungen zu Humankapital und Finanzkapital auf einer vergleichbaren Grundlage treffen zu können

Grundsätze Personalpolitik

Definition von Zielen, Regeln, Methoden und Instrumenten zur Sicherstellung eines integrierten und kohärenten Umgangs mit den Menschen, die für das Unternehmen arbeiten

Compliance / CSR

Einsatz von geeigneten Massnahmen auf personeller Ebene, damit die Führung des Unternehmens ihrer rechtlichen und sozialen Verantwortung gerecht werden kann

Strat. Workforce Planning

Den quantitativen und qualitativen Bedarf des Unternehmens an Personal planen, daraus die notwendigen Ziele ableiten und die Zielerreichung verfolgen und messen

Psychological Safety

Entwicklung und Einführung von Konzepten und Massnahmen zur Verstärkung von Vertrauen, Respekt und Wertschätzung als wesentliche Voraussetzung für hohe Teamleistung

Strat. Change Management

Definition und Gestaltung eines strategischen Rahmens für das Management von Change Prozessen und Sicherstellen der notwendigen Veränderungsfähigkeit

Ext. Beziehungen des HRM

Gestalten von Netzwerken des Unternehmens im Bereich des Personal-Managements, zum Beispiel zu (Hoch-)Schulen, NGOs, aber auch in die Politik

Wichtig ist, dass die stärkere Integration des Humankapital-Managements in die Unternehmensführung nicht verwechselt werden darf mit einer Delegation von Vorgesetztenfunktionen wie Beurteilungen oder Problemgespräche an das HRM. Diese Funktionen gehören in die Verantwortung der Vorgesetzten, auch und gerade in modernen, agilen Strukturen.

9. Implikationen für die Organisation des Personal-Managements

Wenn man sich die Aufgaben in den verschiedenen Gestaltungsfeldern anschaut, stellt sich auch die institutionelle Frage, wie das Personal-Management am besten organisiert sein sollte. Das Ausgangspunkt ist klar: alle dargestellten Aufgaben sind relevant und müssen einem Verantwortungsbereich zugeordnet werden. Eine erste grobe Aufteilung ergibt sich durch die beiden Verantwortungsbereiche HRM und Linienorganisation. Jedes Unternehmen muss bezogen auf jede Aufgabe des Personal-Managements für sich selber entscheiden, ob die Vorgesetzten in der Linie verantwortlich sind oder ob sie dem HRM zugeordnet wird.

Diese Aufteilung kann auch zu einer institutionellen Zweiteilung des HRM führen. Während sich ein kleiner Teil ausschliesslich mit den blauen Aufgaben beschäftigt und die Leitung dieses Teils entsprechend integrierter Bestandteil der Geschäftsleitung ist, würde der grössere Teil des HRM die Dienstleistungsdimension abdecken und die Aufgaben in den übrigen Gestaltungsfeldern übernehmen.

Bis heute haben die meisten Unternehmen ihr HRM in Form von Teams oder Abteilungen organisiert, die wiederum mit dem Linienmanagement über eine fachliche Berichtslinie («dotted line») verbunden sind. Andere haben umgekehrt das HRM direkt dem Linienmanagement unterstellt und eine fachliche Berichtslinie zur zentralen HRM-Leitung etabliert.

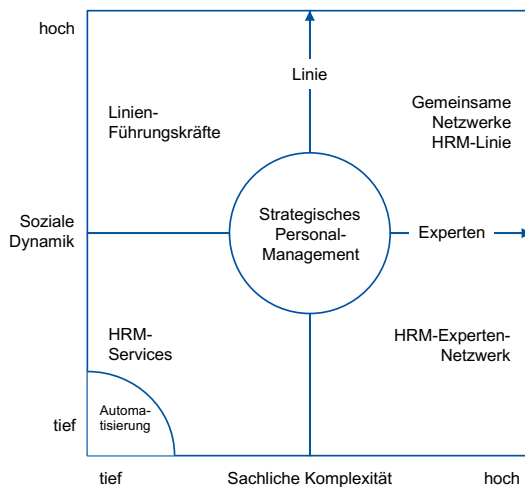
Einen Schritt weiter gehen Modelle, bei denen jede dezentrale HR-Leitung gleichzeitig eine zentrale, unternehmensweite Fachverantwortung hat. Konkret könnte die HR Leitung für eine der Konzerndivisionen gleichzeitig für das Gesamtunternehmen beispielsweise die Fachverantwortung für Management Development Konzepte oder für die IT Themen des Personal-Managements haben. Mit einer solchen Kombination kann sichergestellt werden, dass es sowohl einen engen Bereichsbezug gibt, gleichzeitig aber die Perspektive der Gesamtorganisation nicht zu kurz kommt. Vorstellbar wäre, die Elemente der Gestaltungsfelder GRAU und GRÜN bereichsbezogen zu organisieren und für die Elemente der übrigen Gestaltungsfelder eine unternehmensweite Verantwortung zu etablieren.

Noch stärker auf die bereichsübergreifende Kooperation ausgerichtet sind HR Organisationen, die sich entlang der individuellen Kompetenzen ausrichten. Das könnte so aussehen, dass es zum Beispiel eine Gruppe von «People Development Specialists» gibt, die jeweils bestimmten Linienbereichen zugeordnet sind, gleichzeitig aber einen Kreis bilden, in dem unternehmensweit Entwicklungskonzepte erarbeitet und entschieden werden.

Unternehmen, die bereits sehr agil strukturiert sind, haben die Funktionen des HRM oft in entsprechenden Rollen definiert und auf diese Weise in ihre Management-Kreise integriert. Zusätzlich wurde meistens ein spezieller Kreis gebildet, der sich mit Fragen des Personal-Managements wie «Learning & Development» befasst. Ein wichtiger Aspekt ist in diesem Fall die Verantwortung für die Rollenbesetzung, d.h. inwieweit ein Kreis, der sich zum Beispiel mit der Produktion beschäftigt, autonom ist in der Besetzung der entsprechenden HRM Rollen bzw. ob und in welcher Weise ein übergreifender HRM Kreis eine Beratungs- oder Empfehlungskompetenz, in diesem Fall gegenüber dem Produktionskreis, haben sollte.

Was im Kontext einer agilen Organisation unbedingt beachtet werden muss, ist die klare Verantwortungszuordnung zur Linien- bzw. HRM-Organisation. Es geht dabei einerseits darum, die unterschiedliche Komplexität der HRM-Aufgaben zu berücksichtigen, andererseits aber auch den Grad der sozialen Dynamik, bzw. das Mass der notwendigen sozialen Einflussnahme. Während es in der Komplexitätsdimension darum geht, die steigenden fachlichen Anforderungen an ein professionelles HRM abzubilden, zeigt die Dimension der sozialen Dynamik auf, wie die Notwendigkeit der direkten Führung durch das Linienmanagement zunimmt. Die untenstehende Grafik zeigt diese Zusammenhänge auf in Anlehnung an ein Modell von Prof. Dr. Armin Trost (Trost, 2018, S. Seite 3):

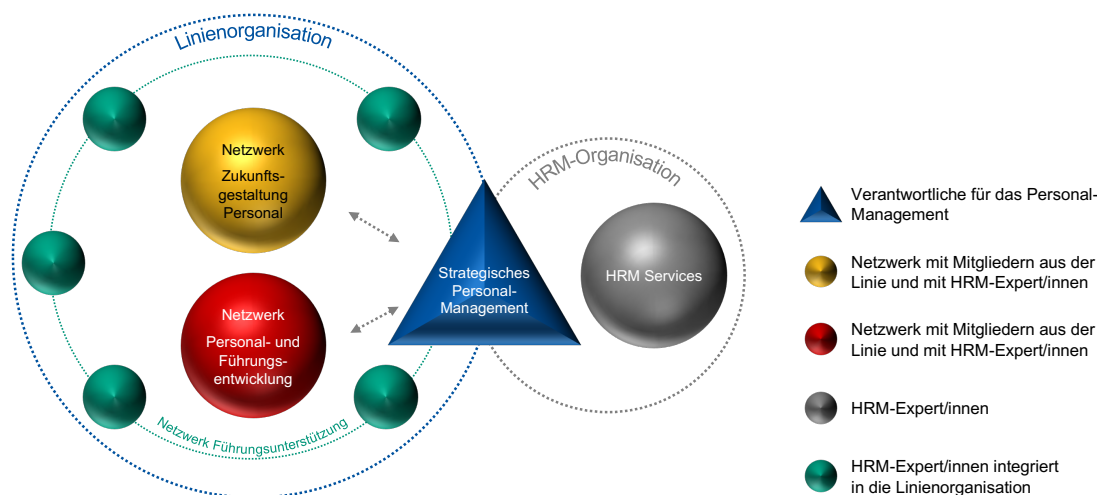
Rollen in einer agilen HRM-Organisation



nach Trost, Armin (2018), Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität, Seite 362

Dieses Modell nach Trost eignet sich sehr gut als Grundlage für die Struktur einer sehr agilen HRM-Organisation. Wie die folgende Grafik beispielhaft zeigt, müsste sie sich auf das strategische Personal-Management im Zentrum (entspricht dem Gestaltungsfeld blau) fokussieren, das wiederum die Leitlinien und den Handlungsrahmen für die dezentralen, agilen HRM Einheiten definiert. Die ehemaligen HR Business Partner werden abgelöst durch HRM Experten/Expertinnen, die strukturell voll in die (agilen) Linienstrukturen integriert sind und fachlich autonom agieren können. Hinzu kommen HRM Netzwerke, die gemischt aus Vertretern der Linie und HRM Experten/Expertinnen besetzt sind und sich um die Bearbeitung zentraler Aufgaben und Projekte des Personal-Managements kümmern, wie zum Beispiel die Personal- und Führungsentwicklung oder die zukünftige Organisationsgestaltung. Die Farben in der Grafik bilden die verschiedenen Gestaltungsfelder des HRM ab.

Beispiel für ein agiles Personal-Management Netzwerk



Im Sinne eines konsistenten Personal-Managements muss sich die Struktur des HRM anpassen an die Linienorganisation. Ein klassisch als Abteilung aufgebautes HRM wird in einer agilen, netzwerkartigen Organisation ein Fremdkörper sein, ebenso wie ein autonom organisiertes HRM in einer hierarchischen Struktur. Konzeptionelle Überlegungen und Beispiele dazu sind u.a. in einer Organisationsstudie der Raiffeisen Gruppe in der Schweiz entstanden (Bösch & Möllene, 2018).

10. Zusammenfassung und Ausblick

Das vorliegende Personal-Management Geschäftsmodell erhebt nicht den Anspruch, endgültig und abschliessend zu sein. Es ist bewusst offen für Ergänzungen und Weiterentwicklungen, aber ganz besonders auch für die individuelle Anpassung an die eigene Organisationsrealität. Dabei soll es helfen, die sehr unterschiedlichen Erwartungen an ein modernes Personal-Management in einer dazu passenden Form zu strukturieren.

Der strukturelle Ansatz über die verschiedenen Gestaltungsfelder des Personal-Managements erscheint geeignet, die HRM Funktion in die Entwicklung der Organisation zu integrieren, für die sie vorgesehen ist. Der Ansatz darf aber nicht als ein Ziel missverstanden werden, denn nicht alle HRM Organisationen müssen das Gestaltungsfeld **BLAU** erreichen, um als erfolgreich zu gelten. Es kann nämlich durchaus vernünftig und wirksam sein, die HRM Funktion auf die dienstleistungsorientierten Gestaltungsfelder oder sogar nur auf einen Teil von ihnen zu beschränken und die strategischen Personalfragen im Bereich der Unternehmensführung direkt durch die Geschäftsleitung bearbeiten und beantworten zu lassen.

Ricardo Semler, der charismatische Chef der sehr erfolgreichen Firma Semco in Brasilien, hat es einmal so ausgedrückt: «Das Einzige, was wir im Unternehmen an Wert haben, sind Menschen. Warum sollten wir eine Abteilung für Menschen haben?» (Semler, 2014, ab Minute 6:05). Für ihn sind strategisches und operatives People Management nicht delegierbare Aufgaben der Führungskräfte.

Aussagen von HRM Verantwortlichen im Rahmen von Weiterbildungsveranstaltungen an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich haben gezeigt, dass die meisten HRM Organisationen ein starkes Standbein in den Aufgaben des Gestaltungsfelds **GRAU** haben, während ihre weiteren heutigen Tätigkeitsschwerpunkte als nicht oder wenig integrierte Einzelthemen aus den Feldern **GRÜN** und **ROT**, teilweise auch **GELB** stammen. Dabei hat sich auch gezeigt, dass die Aktivitäten in einem strategischeren oder mehr gestaltenden Gestaltungsfeld oft nur wenig erfolgreich sind, wenn die HRM Organisation auf den vorgelagerten, eher dienstleistungsorientierten Feldern noch grössere Lücken aufweist. So ist es zum Beispiel wenig erfolgversprechend, sich mit «Predictive HR Analytics» zu befassen, wenn es keine Grundlage in einer gut abgestützten Personal- und Führungsentwicklung gibt.

Dass das Personal-Management besser wird, wenn seine einzelnen Komponenten miteinander verzahnt sind und das Ganze gut in die Unternehmensführung integriert wird, hat Prof. em. Martin Hilb schon 1994 in seinem Buch «Integriertes Personalmanagement» (Hilb, 21. Auflage, 2014) beschrieben, das inzwischen bereits in der 21. Auflage erschienen ist. Diese Integration in die Unternehmensführung wird in Zukunft noch wichtiger, wenn sich klassische, hierarchische Strukturen auflösen oder zumindest ergänzt werden durch agile Kollaborationsformen. Ein Beispiel dafür ist der Ansatz «Beyond Leadership», der in sehr kurzer Zeit zu einer Stärkung der bereichsübergreifenden Kooperation führen kann (Mölleney & Sachs, 2019). Es gibt aber auch andere, bessere Voraussetzungen als 1994, denn wir haben heute mit digitalen Technologien und neuartigen strukturellen Ansätzen wie Holacracy (Wikipedia, 2019) ganz andere Rahmenbedingungen. Sie warten darauf, auch und gerade durch das HRM noch konsequenter genutzt zu werden. Vielleicht sehen wir bald noch ganz andere Funktionsbezeichnungen für das HRM, etwa «Collaboration Architect» oder «Psychological Safety Enabler».

Literaturverzeichnis

- Bösch, H., & Mölleney, M. (2018). *Transformational HRM – Personalarbeit neu denken*. Zürich: SKV Verlag.
- Casciaro, T., Edmondson, A., & Jang, S. (2019). Cross Silo Leadership. *5/6*, S. 130-139.
- Edmondson, A. (2008). The competitive imperative of learning. *HBR(7/8)*, 60-66.
- Hilb, M. (21. Auflage, 2014). *Integriertes Personalmanagement*. Luchterhand Verlag.
- Mölleney, M., & Sachs, S. (2019). *Beyond Leadership*. Zürich: SKV Verlag.
- Mihalache, O. R., Jansen, J., Van den Bsoch, F., & Volberda, H. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *8(2)*, S. 128-148.
- Semler, R. (2014, ab Minute 6:05). *TED*. Von How to run a company with almost no rules: https://www.ted.com/talks/ricardo_semmler_how_to_run_a_company_with_almost_no_rules/transcript?language=de abgerufen
- Trost, A. (2018). *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*. Springer Gabler.
- Ulrich, D. (2005). *HR Value Proposition*. Brighton, Mass., USA: Harvard Business School Press.
- Wikipedia. (2019). Von <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie> abgerufen