

Marcel Oertig (Hrsg.)

# **Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement**

Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen  
Wertsteigerung

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

*mit Beiträgen von:*

Christoph Ablanalp, Jens Alder, Robert Ey, Heiner Fels,  
Simone Frischknecht, Eric Heinen-Konschak, Markus  
Klopfenstein, Christoph Kohler, Markus Thoma,  
Jürg Winzenried, Andrea Zimmermann

 Luchterhand

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-472-06942-3

[www.wolterskluwer.de](http://www.wolterskluwer.de)

[www.luchterhand-fachverlag.de](http://www.luchterhand-fachverlag.de)

Alle Rechte vorbehalten.

Luchterhand – eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

© 2007 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeisung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Richard Kastl

Umschlaggestaltung: Konzeption & Design, Köln

Cover-Illustration: Ute Helmbold

Satz: Satz- und Verlags-Gesellschaft mbH, Darmstadt

Druck: betz-druck, Darmstadt

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem und chlorfreiem Papier

## Vorwort zur 2. Auflage

Höhere Wertschöpfung mit weniger Ressourcen – der Trend zur Transformation der Personalorganisation scheint ungebrochen. Die Positionierung des Personalbereiches als anerkannter Business Partner ist dabei immer noch ein anspruchsvoller Balanceakt. Allzu oft wird die Kostenoptimierung über die Einführung eines HR-Shared Services in den Vordergrund gestellt und dabei die integrierte Sichtweise des HR-Geschäftsmodells vernachlässigt. Umso erfreulicher ist es, dass ich in der 2. Auflage des Buches am Beispiel der Schweizerischen Post ein weiteres Praxisbeispiel vorstellen darf, das der Klärung der HR-Governance und dem integrierten Ansatz zur Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells einen bewusst hohen Stellenwert einräumte.

Der Effizienzgewinn durch die Einführung von HR-Shared Services und Kompetenzzentren geht vielfach mit einer stärkeren Spezialisierung einher. Damit eine nachhaltige Entwicklung innerhalb der HR-Rollen ermöglicht wird und die Attraktivität von HR-Karrieren erhalten bleibt, ist eine gezielte Investition in die HR-Qualifikation und -Karrieremöglichkeiten notwendig. Diese HR-Fachlaufbahn transparent und über alle Bereiche – HR-Consulting, HR-Shared Services und HR-Kompetenzzentren – vergleichbar zu gestalten, ist eine weitere Ergänzung der 2. Auflage. Ebenso wurden im Beispiel der Lufthansa AG weitere Erfahrungen aus der Umsetzung ergänzt.

Für die vielen wertvollen Anregungen und engagierten Diskussionen zur 1. Auflage möchte ich mich im Namen aller Autoren herzlich bedanken. Herrn Richard Kastl danke ich für das wiederum sehr aufmerksame Lektorat.

Ich wünsche Ihnen auf dem Weg zu einer wertsteigernden HR-Organisation viel Erfolg und hoffe, dass Sie dazu viele nützliche Impulse aus der Lektüre gewinnen können.

*Zürich, im Herbst 2007*

*Marcel Oertig*

## Aus dem Vorwort zur 1. Auflage

»Wir wollen ein Benchmark für businessorientierte HR-Arbeit in unserer Unternehmensgruppe sein.« Mit dieser Vision konnte ich vor vier Jahren eine HR-Business-Partner-Organisation in einem größeren Unternehmen aufbauen. Ziel dieses Aufbauprozesses war es, HR als Strategischen Partner und Change Agent für das Linienmanagement zu positionieren und erkennbaren Mehrwert für das Unternehmen zu erbringen. Die Resultate der Begleitung von großen Veränderungsprojekten sowie die hohe Akzeptanz und positive Beurteilung durch die Geschäftsbereichsleiter zeigten, dass in dieser Form der HR-Organisation sehr viel Potential für die künftige Gestaltung von Personalbereichen liegt.

Durch die hohe Kadenz von Veränderungen, vielfach verbunden mit einschneidenden Restrukturierungen ist einerseits die Rolle von HR als Business-Partner gestärkt worden. Andererseits ist der Kosten- und Effizienzdruck auf den Personalbereich stark gestiegen. Strategische Herausforderungen und Druck zur Restrukturierung erfordern es, das bisherige Rollenverständnis und die Organisation im Personalbereich zu überdenken. Ziel des Buches ist es, einen integrierten Ansatz für die HR-Transformation aufzuzeigen und Einblick in die konkreten Erfahrungen von Unternehmen zu geben, die den Weg zu einem neuen HR-Geschäftsmodell bereits beschritten haben.

Exzellentes HR-Management kann eine wichtige Quelle der Wertsteigerung für das Unternehmen sein. HR-Transformation ist damit deutlich mehr als eine Reorganisation der HR-Abteilung – es setzt ein integriertes HR-Geschäftsmodell mit einem neuen Rollenverständnis voraus.

Erfahrung kommt durch Menschen. In den dargestellten Praxisbeispielen von Lufthansa, SAP, Swisscom und UBS haben unzählige Linienführungskräfte und HR-Mitarbeiter zu den verdichteten Erkenntnissen beigetragen. Den Mitautoren gilt mein herzlicher Dank für die engagierte Aufarbeitung dieser Erfahrungsberichte. Ein besonderer Dank geht an Jens Alder, der in seiner HR-Agenda des CEO die notwendige strategische Verankerung und Wertorientierung des HR-Managements deutlich zum Ausdruck bringt. Letztlich sind es aber die HR-Mitarbeiter aller Stufen, die Business-Orientierung und operative Exzellenz von HR in der Praxis mit Kompetenz und persönlichem Engagement Tag für Tag unter Beweis stellen müssen.

Ihnen als Leser wünsche ich zusammen mit dem Autorenteam viele gewinnbringende Anregungen für den eigenen Weg der HR-Transformation und vor allem eine Bestärkung für deren konsequente Umsetzung.

*Zürich, im Frühling 2006*

*Marcel Oertig*

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort .....	5
Einleitung .....	13
<b>A HR-Transformation zu Business Partnership und operativer Exzellenz</b>	
<i>Marcel Oertig</i> .....	17
1 HR-Management als Quelle der Wertsteigerung .....	17
2 HR als strategischer Partner – von Geschäftsstrategien zu HR-Prioritäten .....	19
3 Von der Administration zur HR-Wertschöpfung .....	21
4 Integriertes HR-Geschäftsmodell .....	24
4.1 HR-Service Center .....	24
4.2 HR-Business Unit .....	27
4.3 HR-Center of Expertise .....	27
4.4 HR-Governance .....	28
5 Die neuen Rollen im HR-Geschäftsmodell .....	28
5.1 HR-Business-Partner .....	28
5.2 HR-Experten .....	29
5.3 HR-Spezialist/HR-Case Manager .....	30
5.4 HR-Service Center Agent .....	31
5.5 HR-Fachlaufbahn .....	32
6 Service-Management im neuen HR-Geschäftsmodell .....	34
6.1 Case Management Tool .....	34
6.2 Service Level Agreements (SLA) .....	34
7 Vorgehensmodell zur Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells .....	36
7.1 Machbarkeitsprüfung und Business Case .....	36
7.2 Lösungsentwicklung und Pilotierung .....	37
7.3 Migration und Implementierung .....	38
7.4 Stabilisierung und Optimierung .....	38
8 Transition- und Change Management – Wandel wirkungsvoll gestalten und verankern .....	39
8.1 Phasen und Ebenen des Veränderungsmanagements .....	39
8.2 Kompetenzentwicklung des HR-Business-Partners .....	42
8.3 Performance Coaching oder Verankerung der Veränderungsprozesse .....	43
9 Erfolgsfaktoren für die HR-Transformation .....	45

	Seite
<b>B Praxisbeispiele</b> .....	47
<b>I Die HR-Agenda des CEO am Beispiel der Swisscom AG</b>	
<i>Jens Alder</i> .....	47
1 Das Unternehmen Swisscom .....	47
2 Das Umfeld von Swisscom .....	48
3 Die Konzernführung .....	48
3.1 Organisation .....	48
3.2 Führungskreise und -werte .....	49
4 Strategisches HR-Management bei Swisscom .....	50
4.1 Umsetzen der strategischen Ziele der Regierung im Bereich Human Resources .....	51
4.2 Standards und Management der Sozialpartnerschaft und des Arbeitsrechts .....	52
4.3 Führungsentwicklung des Topmanagements .....	53
4.4 Standards für Compensation-Struktur und Anstellungs- bedingungen .....	54
4.5 Sicherstellen und Weiterentwickeln der Berufsbildung .....	54
5 Unternehmenskultur .....	55
6 Zusammenarbeit von CEO, CPO und Gruppenleitung .....	57
<b>II Umsetzung eines integrierten HR-Geschäftsmodells am Beispiel der UBS AG</b>	
<i>Robert Ey, Markus Thoma, Jürg Winzenried</i> .....	59
1 Das Unternehmen UBS AG .....	59
1.1 Die wichtigsten Geschäftspfeiler .....	59
1.2 Die UBS-Organisationsstruktur .....	60
1.3 Die UBS in der Schweiz .....	61
1.4 Facts & Figures .....	61
2 HR-Organisation/Rollen .....	62
2.1 Die HR-Organisation vor der Einführung des neuen HR-Geschäftsmodells .....	62
2.2 Die Rolle des HR-Beraters vor Einführung des neuen Geschäftsmodells .....	63
2.3 Gründe für die Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells	63
3 Schwerpunkte des neuen HR-Geschäftsmodells .....	64
3.1 Das neue HR-Geschäftsmodell im Arbeitsmarkt Schweiz .....	64
3.1.1 Zielsetzung .....	64
3.1.2 Lösungsansatz .....	66
3.2 Die veränderten Rollen der HR-Mitarbeiter im neuen HR-Geschäftsmodell .....	68

	Seite
3.3 Die neue HR-Organisation.....	70
3.3.1 Organigramm .....	70
3.3.2 Standorte (nur Arbeitsmarkt Schweiz).....	71
3.3.3 Anzahl Mitarbeiter (nur Arbeitsmarkt Schweiz) .....	72
3.4 Generelle Bemerkungen zum Vorgehen .....	72
3.5 Hintergrund und Informationen zur Phase »Grobkonzept« ..	73
3.6 Informationen zur Phase »Detailkonzept«.....	75
3.7 Implementierung .....	76
3.8 Instrumente des Projektmanagements .....	78
3.9 Kommunikation & Change Management.....	79
3.10 Stellenbesetzungsprozess .....	83
4 Lessons Learned .....	84
5 Erste Erfahrungen mit dem neuen HR-Geschäftsmodell .....	86
<b>III Umsetzung des integrierten Geschäftsmodells Personal</b>	
<b>bei der Schweizerischen Post</b>	
<i>Markus Klopfenstein/Simone Frischknecht</i> .....	89
1 Das Unternehmen Schweizerische Post .....	89
1.1 Organisation und Aufbau .....	89
1.2 Wirtschaftliches und politisches Umfeld .....	90
2 Ziele des Geschäftsmodells .....	90
3 Der integrierte Ansatz .....	92
3.1 Wieso ein integrierter Ansatz? .....	92
3.2 Ein Dach, vier Bausteine .....	93
4 Steuerung über 12 Teilprojekte .....	96
4.1 Das Dach: Teilprojekte 1–9 .....	97
4.2 Servicecenter Personal: Teilprojekt 10 .....	97
4.3 Kompetenzzentrum: Teilprojekt 11 .....	98
4.4 HR-Beratung: Teilprojekt 12 .....	99
5 Schwerpunkt Personal Governance .....	100
5.1 Ausgangslage .....	100
5.2 Grundsätze der Fachführung Personal .....	101
5.3 Der Fachausschuss Personal .....	102
5.4 Die Fachtandems .....	103
6 Erfahrungen und »lessons learned« .....	104
6.1 Der integrierte Projektansatz .....	104
6.2 Die Projektorganisation .....	105
6.3 Die Kommunikation .....	106
6.4 Allgemeines .....	107

	Seite
<b>IV Realisierung eines HR-Shared Service Centers in einer dezentralen Organisation am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG</b>	
<i>Heiner Fels/Eric Heinen-Konschak</i> .....	109
1 Das Unternehmen Deutsche Lufthansa AG .....	109
2 Die bisherige Personalarbeit bei Lufthansa .....	110
2.1 Die klassische Personalarbeit im Zusammenspiel .....	110
2.2 eHR als zweite Säule der Personalarbeit: Business driven by IT .....	113
3 HR-Shared Services: Die (neue) dritte Säule der Personalarbeit ..	115
3.1 Strategische Zielsetzung .....	115
3.2 Das Projekt .....	116
3.2.1 Vorbereitende (begleitende) Einbindung der Stakeholder .....	117
3.2.2 Planungsphase .....	121
3.2.3 Realisierungsphase .....	127
3.2.4 Ergebnis .....	129
3.3 Die neue Organisation .....	129
3.3.1 Aufbauorganisation HR-Service Line .....	129
3.3.2 Aufbauorganisation HR-Service Center .....	131
3.3.3 Aufbauorganisation GbD .....	132
3.4 IT .....	132
3.4.1 Auftragsmanagementsystem .....	132
3.4.2 Wissensdatenbank .....	134
3.4.3 Security und Authentifizierung .....	135
3.5 Einführungsbegleitende Veränderungsmaßnahmen .....	137
4 Ausblick .....	140
<b>V Change Management bei der Einführung von HR-Shared Services am Beispiel der SAP AG</b>	
<i>Andrea Zimmermann</i> .....	142
1 Das Unternehmen SAP .....	142
2 Einführung eines Shared Service Centers im HR-Bereich .....	142
2.1 Auftrag und Programm-Governance .....	143
2.2 Treiber für die Einrichtung eines HR-Shared Service Centers .....	144
3 HR-Transformation: Neues Rollenmodell für HR .....	145
3.1 Veränderung der HR-Rollen .....	145
3.2 Kernbereiche des neuen HR-Modells .....	145
4 Engagement Model der HR-Organisation .....	147
4.1 Grundprinzipien des Engagement-Prozesses .....	148
4.2 Kernbereiche des neuen Organisationsmodells .....	149



	Seite
5 Projekt- und Change Managements innerhalb des Shared-Service-Projekts .....	150
5.1 Implementierungs-Roadmap .....	150
5.2 Change-Management-Architektur .....	151
5.2.1 Prämissen und Phasen der Change-Architektur .....	152
5.2.2 Ausgewählte Architekturelemente von Change-Maßnahmen .....	152
6 Lessons learned .....	160
<b>VI Aufbau eines HR-Management Consultings und HR-Center of Competence am Beispiel der Swisscom Fixnet AG</b>	
<i>Christoph Abplanalp/Marcel Oertig</i> .....	163
1 Das Unternehmen Swisscom Fixnet AG .....	163
2 Entwicklung der bisherigen HR-Organisation .....	164
3 HR-Management Consulting .....	165
3.1 Rollen des HR-Management Consultants .....	165
3.2 Auftragsklärung des HR-Management Consultants mit der Linie .....	167
3.2.1 Ausgewählte Elemente einer Jahresvereinbarung .....	168
3.2.2 Instrument zur Auftragsklärung .....	170
3.3 Kompetenzentwicklung in HR-Management Consulting .....	171
3.4 Erfolgsfaktoren beim Aufbau des HR-Management Consultings .....	172
4 HR-Center of Competence .....	173
4.1 Ausgangslage .....	173
4.2 Neuer Setup des HR-Center of Competence .....	174
4.2.1 Entwicklung einer gemeinsamen Vision und Mission 2007 .....	174
4.2.2 Aufbauorganisation des HR-Center of Competence .....	175
4.2.3 Hauptaufgaben des Senior Partners im HR-Center of Competence (COC) .....	176
4.2.4 Fachkompetenzen der HR-Development Experts .....	178
4.3 Überblick über den gesamten Changeprozess des HR-Center of Competence .....	181
5 Zusammenarbeit HR-Management Consultants und HR-Development Experts .....	181
5.1 Dualer Charakter in der Zusammenarbeit .....	181
5.2 Ziele eines systematischen Schnittstellenmanagements zwischen HR-Management Consultants und HR-Development Experts .....	182
5.3 Contracting zwischen HR-Management Consultant und HR-Development Expert .....	183

	Seite
5.4 Plattformen der Zusammenarbeit zwischen HR-Management Consulting und des HR-Center of Competence . . . . .	184
6 Ausblick . . . . .	184
<b>C Wege zu einem neuen Geschäftsmodell im Personalmanagement</b>	
<i>Marcel Oertig/Christoph Kohler</i> . . . . .	187
1 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines neuen HR-Geschäftsmodells . . . . .	187
1.1 Vision und Governance. . . . .	187
1.2 Stakeholder Management . . . . .	188
1.3 Projektmanagement. . . . .	189
1.4 Organisationsprinzipien . . . . .	190
1.5 Change Management. . . . .	191
2 Ausblick: HR-Agenda zur Wertsteigerung. . . . .	191
<b>D Anhang</b> . . . . .	195
<b>I Autorenverzeichnis</b> . . . . .	195
<b>II Abbildungsverzeichnis</b> . . . . .	199
<b>III Literaturverzeichnis</b> . . . . .	202
<b>IV Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	205

## Einleitung

Warum ein neues Geschäftsmodell für das Personalmanagement?

Rund drei Viertel aller europäischen HR-Organisationen großer Unternehmen befinden sich zurzeit in einem Transformationsprozess (Mercer 2004). Sie verfolgen alle die gleichen Ziele: Kostenreduktion, Optimierung des Ressourceneinsatzes, Erhöhung der Servicequalität und verstärkte strategische Ausrichtung von HR auf die Geschäftsziele.

Die Steigerung von Effektivität und Effizienz von HR erfordert eine nachhaltige Verlagerung von mehrheitlich administrativen Tätigkeiten zu mehr wertschöpfenden, strategisch ausgerichteten HR-Aktivitäten. Die einseitige Kostenoptimierung des operativen HR-Bereiches greift dabei zu kurz. Gefordert ist ein integriertes HR-Geschäftsmodell, das die neuen Rollen und deren Schnittstellen klärt und in einem kundenorientierten End-to-End-Prozess zusammenführt. Zentrale Bausteine des neuen HR-Geschäftsmodells sind liniennahe, auf die Geschäftsstrategie des Unternehmens ausgerichtete Beratungseinheiten (»HR-Business-Partner«) sowie HR-Spezialisten und HR-Experten (»Center of Expertise«), die unternehmensrelevantes und aktuellstes HR-Fachwissen bündeln. Operative HR-Prozesse, die einen hohen Automatisierungsgrad aufweisen und Skaleneffekte ermöglichen, werden durch interne oder extern ausgelagerte Dienstleistungszentren (»Service Centers«) effizient angeboten.

In der Praxis ist die Wahrnehmung von HR als wertsteigernder Bereich noch weit von den Zielen der Transformationsbemühungen entfernt. In der Sicht von fast 60 % der CFOs wird HR mehr als Cost Center denn als strategischer Partner gesehen (CFO Research Services/Mercer 2003). Der Einsatz von – zumeist sehr teurer – HR-Technologie und die Einführung einer neuen HR-Organisation ergeben noch keine HR-Transformation. Die neuen Rollen erfordern es, dass HR-Mitarbeiter die entsprechenden Skills und Kompetenzen entwickeln. Teilweise ist Entwicklung möglich, in vielen Fällen wird das hohe Anforderungsprofil zu weit von vorhandenen Qualifikationen entfernt sein. HR-Transformation muss als ganzheitlicher Prozess verstanden werden, der sich durch eine strukturelle, kulturelle und personelle Dimension auszeichnet. Projekt- und Change Management sind Schlüsselfaktoren einer erfolgreichen und nachhaltigen Implementierung eines neuen HR-Geschäftsmodells. Die Erfahrung vieler Transformationsprojekte zeigt, dass eine übergeordnete Change-Management-Architektur – von Vorbereitung und Aufbau über Mobilisierung und Stabilisierung bis zu Befähigung und Verankerung – vielfach fehlt oder zu wenig konsequent umgesetzt wird.

Im einleitenden Kapitel *HR-Transformation zu Business Partnership und operativer Exzellenz (Marcel Oertig)* wird der Zusammenhang von Unternehmenswertsteigerung und Human Resources Management aufgezeigt und der

Anspruch an HR als strategischer Partner des Linienmanagements begründet. Die ausführliche Beschreibung eines integrierten HR-Geschäftsmodells legt die konzeptionellen Grundlagen zur Einordnung der nachfolgenden Fallstudien. Dabei wird insbesondere auch der anspruchsvolle Transformationsaspekt zu einem neuen Rollenverständnis im Personalmanagement betont und Möglichkeiten aufgezeigt, wie die veränderten Anforderungen durch eine systematische HR-Fachlaufbahn gezielt unterstützt werden können.

In der *HR-Agenda des CEO* umreißt *Jens Alder* am Beispiel der Swisscom AG seine Anforderungen und Erwartungen an ein strategisch ausgerichtetes und wertsteigerndes HR-Management. Ein starker CPO (Chief Personnel Officer) mit fundierten Kenntnissen der Strategie des Kerngeschäftes und breiter Führungserfahrung wird als wichtiges Mitglied des obersten Führungsgremiums entsprechend Einfluss nehmen können. Letztlich ist es aber der CEO als Gesamtverantwortlicher, der nach Alder dem HR-Management durch Einsicht und Vorbild zu seiner »wertsteigernden« Rolle verhelfen soll.

Die *Fallstudie UBS* (*Robert Ey/Jürg Winzenried/Markus Thoma*) beschreibt die Umsetzung eines integrierten HR-Geschäftsmodells von der Konzeption bis zur nachhaltigen Verankerung in der Linie. Die neuen HR-Rollen und deren Zusammenwirken werden vertieft dargestellt. Die Beschreibung des Projekt- und Changemanagements schließt mit den ersten Umsetzungsauswertungen.

Die *Fallstudie Schweizerische Post* (*Markus Klopfenstein/Simone Frischknecht*) geht ebenfalls von einem integrierten Ansatz des HR-Geschäftsmodells aus und beschreibt das anspruchsvolle Projektmanagement in zwölf Teilprojekten. Besonders gut wird die Klärung der HR-Governance zwischen zentralem und dezentralem HR-Management aufgezeigt. Dabei werden innovative Ansätze wie Kompetenzdelegation und Fachtandems beschrieben.

Die *Fallstudie Lufthansa* (*Heiner Fels/Eric Heinen-Konschak*) zeigt die besonderen Herausforderungen bei der Umsetzung eines HR-Shared Service Centers in einer dezentralen Organisation eines Verbundunternehmens. Die Umfeldanalyse, das Projektvorgehen und der Aufbau der neuen Organisation werden detailliert beschrieben. Die längerfristig marktwirtschaftliche Ausrichtung der HR-Business Services wird in diesem Beispiel sehr deutlich dargelegt.

Die *Fallstudie SAP* (*Andrea Zimmermann*) stellt den HR-Transformationsprozess zum Aufbau eines Shared Service Centers dar. Vertiefter wird dabei die anspruchsvolle Change-Management-Herausforderung beschrieben und die Change-Architektur sowie die einzelnen Phasen der Umsetzung dargestellt.

Die *Fallstudie Swisscom* (*Christoph Abplanalp/Marcel Oertig*) konzentriert sich auf die Erfahrungen beim Aufbau eines HR-Business-Partner-Modells bzw. HR-Management-Consulting-Teams und die Transformation des Center of Competence in ein businessorientiertes Beratungsteam. An verschiedenen Fall-

beispielen wird die Anwendung von Instrumenten und Methoden im Beratungsprozess konkret beschrieben.

Abschließend werden die unterschiedlichen *Wege zu einem neuen Geschäftsmodell im Personalmanagement (Marcel Oertig/Christoph Kohler)* in einem Fazit zusammengefasst. Im Sinne einer praxisnahen »Checkliste« sollen die aufgezeigten Erfolgsfaktoren für die kritische Beleuchtung und Weiterentwicklung von eigenen HR-Transformationsprojekten dienen.



# A HR-Transformation zu Business Partnership und operativer Exzellenz

*Marcel Oertig*

## 1 HR-Management als Quelle der Wertsteigerung

Ziel der Unternehmensführung ist es, Gewinn zu erwirtschaften und eine nachhaltige Wertsteigerung zu erzielen, die sich entsprechend im Aktienkurs und der Marktkapitalisierung widerspiegelt. Der Stellenwert, den das HR-Management in diesem Zusammenhang einnimmt, wird vielfach unterschätzt. Im Zuge von Restrukturierung, Downsizing und Reengineering wird zu einseitig die Kosten- seite betrachtet. Ein strategisch ausgerichtetes HR-Management fokussiert sich auf die zur Umsetzung der Geschäftsstrategie erforderlichen organisationalen Fähigkeiten. Die Verknüpfung dieser ressourcenorientierten Sichtweise mit den Marktanforderungen kann für die Organisation zu einem Leverage-Effekt führen, der mehr zur Wertsteigerung beiträgt als eine eindimensionale Ausrichtung auf Kostensenkung. Ein Personalmanagement, das auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens und deren strategische Initiativen abgestimmt ist, richtet Leistung und Verhalten der Mitarbeiter auf die Geschäftsprioritäten aus, die ihrerseits Gewinn und Wachstum und damit den Marktwert des Unternehmens treiben.

Intuitiv wird kaum ein CEO oder CFO diese Zusammenhänge bestreiten. Aber so richtig ernst genommen werden sie doch nicht (vgl. die bereits oben erwähnte Studie von CFO Research Services/Mercer 2004). Umso wichtiger ist es daher, die Quantifizierung der Effekte von HR auf den Gewinn eines Unternehmens oder – wie Jac Fitz-enz (2000) es ausdrückt – den »ROI des Humankapitals« ausweisen zu können. Insbesondere amerikanische Forschungsarbeiten haben in der Messung des Einflusses von HRM auf die Wertsteigerung des Unternehmens einen wesentlichen Beitrag geleistet (Schuster 1986; Huselid 1995). Im deutschsprachigen Raum ist in den letzten Jahren eine vertiefte Diskussion zu Ansätzen des Human Capital Managements (Scholz 2004) bzw. des wertorientierten Personalmanagements (DGFP 2004) angestoßen worden.

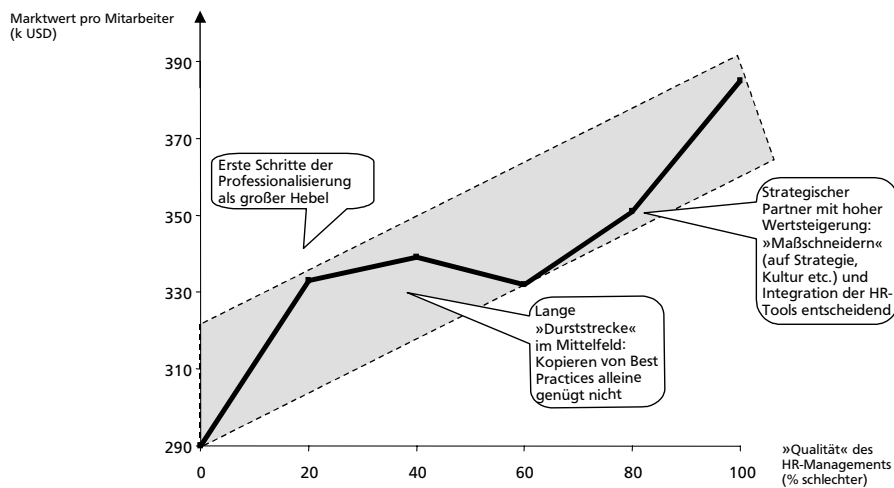
Inwieweit kann HR-Management als Quelle für Shareholder Value gelten? In Abb. 1 ist die Beziehung zwischen der relativen Qualität des HR-Managements (gemessen an der Steigerung eines definierten Index für eine Hochleistungsorganisation) und der Veränderung im Marktwert pro Mitarbeiter eines Unternehmens abgebildet (Becker et al. 1997, S. 40). Zwei wesentliche Erkenntnisse sind darin ersichtlich: Erstens eine Investition in ein strategisch orientiertes HR-Management zahlt sich im Marktwert aus und zweitens ist der Verlauf nicht linear. Die ersten Schritte in der Professionalisierung des Personalmanagements

## A HR-Transformation

ergeben einen raschen Anstieg im Marktwert pro Mitarbeiter. Im großen Mittelfeld ergeben sich nur wenige marginale Verbesserungen der Leistungsfähigkeit. Erst Unternehmen, die Best Practices im HR-Management in einem integrierten Ansatz umsetzen und zu einem strategischen Partner der Linien-Manager werden, schaffen wieder einen wesentlichen Anstieg im Marktwert.

Die konsequente Umsetzung der Best Practices – abgestimmt auf die Geschäftsprioritäten und operativen Initiativen – ergibt die zusätzliche Unternehmenswertsteigerung.

Mit anderen Worten: HR muss auf die Beeinflussung von Geschäftsergebnissen fokussieren und nicht auf HR als Selbstzweck, d.h. beispielsweise ein noch perfekteres Beurteilungssystem generiert erst Wert, wenn es dem Unternehmen hilft, seine Geschäftsziele schneller oder besser zu erreichen. Benchmarking mit anderen kann ein Unternehmen im Spiel halten, aber damit wird kaum intellektuelles Kapital entwickelt, das einen nachhaltigen Wettbewerbsvorsprung verschafft.



**Abb. 1:** Wertsteigerung durch HRM (Becker et al. 1997, S. 42)

Auch der seit 1999 erhobene Human Capital Index von Watson Wyatt (2002) bestätigt diesen Zusammenhang (Abb. 2). Die Ergebnisse werden auf einer empirischen Datenbasis von mehr als 1.500 führenden Unternehmen (im Jahr 2002 auch mit über 600 europäischen Teilnehmern) durchgeführt.

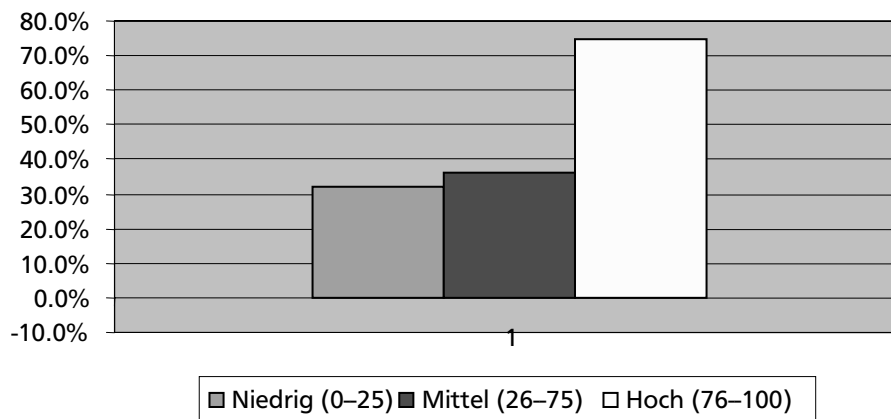
Dabei erreichen europäische Firmen mit einem erfolgreichen HR-Management einen doppelt so hohen Shareholder Value wie mittelmäßige Wettbewerber. Das gegenüber den vergangenen Jahren nochmals stark gestiegene Wertsteigerungspotential durch ein exzellentes HR-Management weist auf die wachsende Bedeutung des Humankapitals bei der Bemessung des Unternehmenswertes hin, da sich die Wettbewerbsvorteile aus anderen Produktionsfaktoren immer schwieriger realisieren lassen.



Die hauptsächlichen Werttreiber (mit % Gewicht) innerhalb des erfassten Human Capital Indexes sind:

- Leistungsorientierte Vergütung (21,5 %)
- Effektivität der HR-Funktion (21 %)
- Exzellenz in Rekrutierung und Mitarbeiterbindung (14,6 %)
- Kollegiales und flexibles Arbeitsumfeld (11 %)
- Integrität der Mitarbeiterkommunikation (7 %)
- Zielgerichteter Ressourceneinsatz (14,5 %)

**Anstieg des Shareholder Values innerhalb  
von 5 Jahren zum 30. Juni 2002  
(HCI-Wert der teilnehmenden Unternehmen)**



**Abb. 2:** Shareholder Value und Human Capital Index (HCI) (Watson Wyatt 2002)

Bei der Effektivität der HR-Funktion stehen die geschäftsstrategische Ausrichtung, die Kosteneffizienz der HR-Funktion und ein zielgerichteter Einsatz von HR-Technologie im Vordergrund. Diesen Aspekten wird auch im Rahmen der HR-Transformation besondere Beachtung zukommen, da sie den Wertbeitrag des Personalbereiches anstelle einer reinen Kostenbetrachtung ins Zentrum der Betrachtung stellen.

## 2 HR als strategischer Partner – von Geschäftsstrategien zu HR-Prioritäten

Mit seinem Buch »Human Resources Champions« legte Dave Ulrich 1997 einen Meilenstein in der Entwicklung des Rollenverständnisses von HR (vgl. Abb. 3). Während HR die eher operativ ausgerichteten Rollen als »Administrativer

## D Anhang

### I Autorenverzeichnis

#### Herausgeber:



#### **Dr. Oertig, Marcel – Avenir Consulting AG**

Jahrgang 1963. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen Tätigkeit in der Konzernpersonalentwicklung der Hilti AG. Anschließend Promotion im Bereich Human Resources an der Universität St. Gallen und Tätigkeit als Dozent und Leiter des Kompetenzzentrums für Personal- und Organisationsentwicklung an der Fachhochschule Chur. 1998 Einstieg in die Swisscom AG als Personalleiter für verschiedene große

Bereiche u.a. Mitglied der Geschäftsleitung der Bluewin AG (Internetprovider der Swisscom) sowie Leiter HR & Communications Swisscom Fixnet Wholesale. Seit Anfang 2006 Verwaltungsratspräsident und Managing Partner der Avenir Consulting AG, Zürich.

#### Autoren:



#### **Abplanalp, Christoph – Avenir Consulting AG (vormals Swisscom Fixnet AG)**

Jahrgang 1970. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen Tätigkeit als Assistent und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen und Projektleiter in der Personalentwicklung des Sulzer Konzerns. Anschließend Gründung und Aufbau einer Beratungsfirma im Bereich e-Learning. 2002 Einstieg in die Swisscom AG als HR-Businesspartner im Bereich

Swisscom Fixnet Wholesale, ab 2004 Leiter der Personal- und Managemententwicklungsabteilung der Swisscom Fixnet AG. Seit Anfang 2007 Managing Partner der Avenir Consulting AG, Zürich.