

# Vorwort

## Die neue Personalabteilung – Potenziale zur Optimierung

Kaum ein Arbeitsplatz ist heute in Aufgaben- und Anforderungsstrukturen noch mit denjenigen Anfang der 1990er Jahre vergleichbar. Die Informations- und Kommunikationstechnologie, insbesondere das Internet und Office-Anwendungen, haben Kompetenzen breit neu definiert und damit den basalen Kulturkompetenzen neue Kapitel hinzugefügt. Mit diesen neuen Kulturkompetenzen geht oft eine verstärkte internationale Vernetzung in der Erwerbsarbeit einher, die mit dem Sammelbegriff Globalisierung assoziiert werden kann. Elaborierte Organisationsstrukturen versuchen, dieser Komplexität gerecht zu werden. Das Management von Widersprüchen, wie Dezentralisierung von Verantwortung in Profit&Cost-Center-Strukturen und gleichzeitiger Prozessorientierung über die „Identitätssilos“ des eigenen Bereiches hinaus, betrifft nicht nur das Topmanagement, sondern auch Basisführungsfunktionen und Expertentätigkeiten in Produktion und Verwaltung. Nicht zuletzt haben geänderte gesellschaftliche Erwartungen Kernstrukturen von Funktionen verändert. Von der Generation Praktikum des Uni-Absolventen bis zur umkämpften Zielgruppe im War for Talents liegen oft nur wenige Quartale zwischen Rezession und Boom. All dies trifft auch, aber darüber hinaus in besonderer Form, die Berufsbilder in den Personalabteilungen der Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen.

Diesen Anforderungen schreibend nachzuspüren, sie zu differenzieren und in Funktionsbildern darzustellen, die heute die Veränderungsagenda der HR-Abteilungen bestimmen, ist Aufgabe dieses Buches. Denn auch die HR-Abteilungen selbst sind dem Wandel unterworfen. Web-Applikationen haben Erwartungen der Führungskräfte und Mitarbeiter an Aktualität und Aufbereitung der HR-Daten verändert: Die Stammdaten der Mitarbeiter, ihre Ausbildungsgeschichte, ihre Gehaltsentwicklung und die Talent- und Developmentpläne aus der letzten HR-Konferenz wollen Führungskräfte 7 x 24 als Web-Applikation, dargestellt in einem Management-Self-Service, sehen. Für Mitarbeiter ist die Wartung der Stammdaten in Eigenregie die Ergänzung zu den Workflows für Reisekostenabrechnung, Urlaubsgenehmigung oder die Bestellung des Mittagmenüs. An der Transformierung wesentlicher HR-Funktionen, wie Performance und Compensation Management, in moderne und unterstützende Workflowlösungen wird gearbeitet. Globalisierung und Internationalisierung treffen zwar einen kleinen, jedoch wachsenden Teil der HR-Community: In multinationalen Organisationen ist das Offshoring administrativer HR-Leistungen mit tiefgreifenden Veränderungen der Innenorganisation der nationalen HR-Abteilungen Wirklichkeit geworden. Die wichtigste Veränderung betrifft aber die Erwartung des Managements, dass HR-Abteilungen substantielle Beiträge leisten, damit bei allen Mitarbeitern aus Teilnahme- eine Leistungsmotivation wird. Identifikation, Engagement und aktive Mitgestaltung aller Mitarbeiter sind zum essentiellen Wettbewerbsfaktor geworden. Hinter den Begriffen Talent Management und Total Re-

wards stehen komplexe Methoden und Prozesse, wie Führungskräfte dies für ihren Verantwortungsbereich gestalten können. Diese komplexe Arbeitsteiligkeit des Konzipierens, Implementierens und Steuerns jener Prozesse, die nur Führungskräfte in der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben vollbringen können, die aber in den grundsätzlich Dimensionen von HR initiiert werden, zeigt das große Spektrum der Anforderungen der Personalabteilung von effizienter Administration bis zur Fähigkeit der internen Beraterrollengestaltung in den „High-End“-Personalmanagementprozessen.

Dies kann man sehr gut am Beispiel des Arbeitszeitmanagements sehen. Einerseits verlangt Arbeitszeitmanagement exzellente administrative Lösungen (heute oft in Web-Applikationen), mit Schnittstellen zu Payroll, zum Controlling, die Kenntnis arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen, Verhandlungsprozesse mit dem Betriebsrat und das Abbilden hochkomplexer Arbeitszeitmodelle in administrativer Detailarbeit in HR-Arbeitszeiterfassungs- und Payroll-Systemen.

Andererseits ist damit den Erfordernissen noch nicht Genüge getan: Gerade hochflexible Unternehmen erkennen, dass einer der Engpassfaktoren in der Steuerung der wertvollen Ressource Arbeitszeit in der Wahrnehmung der Führungsaufgaben durch Führungskräfte liegt. Diese interne Beratungsarbeit, der Aufbau dieser Kompetenzen, macht erst den Erfolg der nachhaltig flexiblen Organisation aus.

Für die HR-Abteilung ist hier das gesamte Rollenspektrum vom effizienten Administrator, Arbeitszeitmodellierungs-Competence-Center bis hin zur Gestaltung von internen Change-Prozessen, was das Verständnis von Arbeitszeitmanagement bei Führungskräften und Mitarbeitern anlangt, gefordert. Gleichzeitig ist das Arbeitszeitmanagement in so gut wie allen Organisationen ein noch offenes Feld der Optimierung, was den besonderen Charme hat, dass neben divergierenden auch gemeinsame Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern berücksichtigt werden können. Es braucht also das Zusammenspiel von professionellen Administratoren, spezifischen HR-Kompetenzen und der Akzeptanz von HR als Business Partner für die Führungskräfte, damit sie mit den entsprechenden Steuerungstools auch umgehen können. Diese Rollen sind vor mittlerweile mehr als zehn Jahren von Dave Ulrich anschaulich beschrieben worden, die Umsetzung, angepasst an die Bedürfnisse und an die spezifischen Größenordnungen von Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen, ist aber weitgehend ein noch zu bearbeitendes oder zumindest zu professionalisierendes Feld.

Rolle und Funktion des HR-Managements sind im rasanten Wandel, die Unsicherheiten, wie dies auf die verschiedensten Arbeitsebenen umzusetzen ist, sind oft groß. Wenn man bedenkt, wie rasch sich die kaufmännischen Funktionen vom Schattendasein traditioneller kaufmännischer Buchhaltung ins Zentrum des unternehmerischen Gestaltens mit dem Rollenbild des modernen CFO mit seiner prominenten Rolle in Finanzierung, Enterprise Resource Planning, Risk Management, Controlling etc. transformiert haben, ist das vergleichsweise suchende und vorsichtige Herantasten der HR-Leitungen an das noch in Entwicklung befindliche Funktionsbild des CHRO, des Chief Human Resource Officer, erstaunlich.

Umso mehr erstaunt dies auch angesichts der aktuellen Herausforderungen des Personalkostenmanagements bei gleichzeitiger Erhaltung des „psychologischen Arbeitskontraktes“ und bei unveränderten demografischen und bildungspolitischen Herausforderungen bzw. Defiziten und ihrer Bedeutung für die Zukunft. Deloitte Human Capital ist als „Vendor“ in vielen Rollen und Funktionen Auftragnehmer und enger Kooperationspartner zahlreicher Personalabteilungen. Deloitte ist externer Payroll-Partner unter Übernahme der entsprechenden steuerlichen Verantwortung, berät Expat-Verträge inhaltlich und steuerlich, bietet professionelle Search Services für Fach- und Expertenfunktionen sowie die kaufmännische Expertise von Deloitte-Mitarbeitern als High-End-Zeitarbeit im Geschäftsfeld Contract Personnel an und ist damit ein vielfältiger Outsourcing-Partner für Personalabteilungen. Die Deloitte Human-Capital-Advisory-Abteilungen beschäftigen sich mit Total-Reward-Fragestellungen, Entwicklung und Implementierung von State-of-the-Art-Talent-Managementmethoden und -prozessen. Deloitte Human Capital ist damit in Österreich die mit Abstand größte, vielfältigst aufgestellte Human-Capital-Beratungsfirma. Die Innenorganisation von HR-Abteilungen, ihre Ausrichtung nach Prozessen, die damit verbundenen Funktions- und Anforderungsbilder sowie der HR-IT-Einsatz sind daher in einer Vielzahl von Projekten zentraler Gestaltungsteil.

Wir sehen diese Beraterrolle als Chance, gemeinsam im Dialog mit unseren Kunden, Fach und Profession „kogenerierend“ weiterzuentwickeln. Diese Weiterentwicklung darzustellen, ist ein Ziel des vorliegenden Buches.

Diese Offenheit bedeutet nicht nur, davon auszugehen, dass heute Theorieentwicklung gemeinsam mit Klienten geschieht, sondern auch anzuerkennen, dass „Kooperation im Wettbewerb“ mit befreundeten Beratungsorganisationen essentiell ist. Wir freuen uns, dass mit Train eine weitere Beratungsfirma an diesem Buch aktiv gestaltend mitarbeitet und damit Zeugnis ablegt, dass Zusammenarbeit nicht nur in gemeinsamen Beratungsprojekten, sondern auch in der gemeinsamen „Wissensproduktion“ geschieht.

#### *Zur Gliederung des Buches*

Die ersten beiden Kapitel (Martin Freudhofmeier/Guido Eperjesi/Nikolaus Schmidt) beschäftigen sich mit den Anlassfällen für Reorganisation der Personalabteilung und beschreiben die wichtigsten Treiber für Veränderungen der HR-Organisation selbst. Dies bedeutet Veränderungen in Prozessen, Strukturen, Anforderungsbildern und IT-Einsatz.

Dies kann aber nur gelingen, wenn glaubhafte Modelle strategieverbundener HR-Arbeit an oberster Stelle stehen. Die strategische Fokussierung von HR-Arbeit prägt die Fachdiskussion seit mehreren Jahren. Für uns bedeutet strategieverbundene HR-Arbeit in erster Linie, das Geschäftsmodell der Organisation in der Tiefe zu verstehen und aus den Herausforderungen der kommenden Jahre passende HR-(strategische) Stoßrichtungen gemeinsam zu destillieren und festzuschreiben. Die vertiefte Analyse von HR-Daten (Workforce Analytics) ist dabei regelmäßige Herausforderung. Den HR-strategischen Stoßrichtungen ist gemeinsam, dass sie zumeist eine neuartige Kombination von verschiedenen HR-

Solutions, also Methoden- und Prozessfunktionslösungen für klar definierte Zielgruppen (erfolgskritische Workforce Segments), bedeuten.

Die Umsetzung dieses HR-Strategieprozesses wird von Guido Eperjesi in einem Zehn-Schritte-Deloitte-Modell dargelegt. Die Schlussfolgerung, dass neben Rollenmodellen vor allem stabile Prozessmodellierungen die HR-Aufbauorganisation unterstützen, ergänzt diese Ausführungen.

Dass alle Ideen der neuen HR-Rollenmodellierung mit den Qualifikationen der HR-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen stehen und fallen, zeigt das darauffolgende Kapitel, verfasst von Lothar Wenzl. Er beschreibt einen Qualifizierungsprozess für eine der schwierigsten, aber gleichzeitig am meisten gesuchten Kompetenzen, die der internen Beratung.

Gerade im Vergleich mit dem Schlusskapitel von Hubert Wolfschwenger (interne Kontrollsysteme einer Personalabteilung) wird deutlich, wie weit und unterschiedlich das heute geforderte Rollen- und damit einhergehende Kompetenzspektrum innerhalb einer integrierten HR-Abteilung ist. Es wird klar, was es bedeutet, vom administrativen Profi bis zum internen Berater Personen- und Qualifikationsprofile zu entwickeln. Hinzu kommt noch, dass in vielen Organisationen der Größenaspekt es nicht erlaubt, vollzeitlich differenzierte Funktionen für die unterschiedlichen Rolleninhalte zu entwickeln. Es ist aber vielleicht auch eine Chance und Stärke, den Anspruch zu erheben, dass HR-Professionals verschiedene Rollen Aspekte in sich integrieren. So kann ein operativer administrativer Profi für State-of-the-Art-Gehaltsverrechnung auch das Competence Center für HR-Controlling sein oder eine Person, die im Service Center für Recruiting arbeitet, die Competence-Center-Rolle für das umfassende Talent Management in sich vereinen. Job Enrichment ist ja nicht nur eine Anforderung, sondern auch eine Ursache und oft einhergehend mit dem, was Lothar Wenzl als „Flow“ im Arbeitsleben beschreibt. Auf jeden Fall bleibt das Grundmodell, das in Business-Partner-Rolle/Service-Center-Rolle/Competence-Center-Rolle differenziert, ein attraktives Modell der HR-internen Rollen- und Prozessdifferenzierung und bietet gegenüber der vielfach üblichen rein funktionalen Aufstellung (Personalverwaltung, Personalentwicklung, Recruiting, ...) eine Vielzahl an Vorteilen, vor allem an den Erwartungen der Kunden gemessen.

Etwas überspitzt formuliert würde sich das Autorenteam freuen, wenn die ausschließlich funktional inhaltliche Organisation eines HR-Bereiches nach Lektüre des Buches sich als zumindest hinterfragenswert darstellt. Dazu kommt noch eine Beobachtung aus unserer Beratungspraxis:

Eine professionelle Administration, egal ob sie selbst oder ganz bzw. teilweise ausgelagert – also zugekauft – ist, ist Voraussetzung oder zumindest stark begünstigender Faktor für die Heranbildung jener Rollenelemente, die man heute als HR-Competence-Center-Rolle und Business-Partner-Rolle bezeichnet. Competence-Center- und Business-Partner-Rollen brauchen nicht nur breite Fachkompetenz, sondern auch gediegene interne Beratungs- und Change-Kompetenz. So wie die Landkarte nicht die Landschaft selbst ist, sind auch moderne HR-Solutions in allen personalwirtschaftlichen Funktionen (also vom Reuniting bis zur Trennung) nicht an ihrer „Papierqualität“, sondern nur am tatsächlich

prozesshaften Tun im Dreieck Führungskräfte–Mitarbeiter–HR-Business-Partner zu beobachten.

Tatsächlich scheint die Business-Partner-Rolle die am meisten herausfordernde zu sein und nur dort zu gelingen, wo die agierende Geschäftsführung und die Führungskraft ein sehr differenziertes und entwickeltes Verständnis über Wert und Wichtigkeit von Personen haben, die die Sprache professioneller Projektarchitektur und Fähigkeit zu umfassenden innerbetrieblichen Beratungsdesigns in komplexen Veränderungsprozessen beherrschen. Dass immer mehr Führungskräfte heute ein Führungs- und Organisationsverständnis haben, das den Paradigmen der systemischen Sicht auf Organisationen entspricht, ist hier ein begünstigender Faktor. Eine hochwertige interne und externe HR-Beratung verlangt Fach- und Prozesskompetenz, die dem entspricht, was heute unter dem Modell der Komplementärberatung verstanden wird<sup>1</sup>.

Mit Nutzen und Voraussetzungen des professionellen Business Process Outsourcing (BPO), also der Personalverrechnung, der Anwesenheitsverwaltung, Reiseadministration, Arbeitszeitverwaltung und des Recruiting- und Entsendemanagements befassen sich die Beiträge von Martin Freudhofmeier, Margareta Holz und Andrea Kopecek. Es wird gezeigt, dass Erfolgsvoraussetzungen für ein sinnhaftes Nebeneinander der internen und externen HR-Arbeit das klare Modellieren der Prozesse sowie die Fähigkeit, Schnittstellen zu definieren, sind. Ebenso ist zu beachten, was auf jeden Fall im Sinne einer „retained organisation“, also einer professionellen Schnittstelle hin zum externen Lieferanten, in der Organisation verbleiben muss, um die breiten Nutzenaspekte einer (teil)ausgelagerten HR-Organisation zu realisieren. Die Nutzenaspekte sind vielfältig:

- Das Führen einer fehlerfreien Gehaltsverrechnung ist das Verlagern eines nicht unbeträchtlichen Abgabenrisikos und per se nicht Kernprozess und Kernkompetenz eines am Markt agierenden Unternehmens. Outsourcing ermöglicht den Blick auf das Wesentliche im Unternehmen und vor allem auch in der HR-Arbeit.
- Die Komplexität in Inhalten, Prozessen, IT-Einsatz eines professionellen Entsendemanagements ist nur in wenigen Organisationen sinnvollerweise intern als Spezialisierung im Sinne einer Competence-Center-Rolle aufzubauen.
- Die Web-Technologie von HR-IT-Funktionslösungen hat eine völlig neue Ära an Nutzendimensionen für Organisation und zuliefernde HR-Dienstleister ermöglicht (7x24-Verfügbarkeit).

Interne und externe HR-Arbeit braucht jedoch die Existenz eines klaren Kontrollsystems für alle kritischen personalwirtschaftlichen Vorgänge. Diese werden von Wirtschaftsprüfern im Rahmen von Schwerpunktprüfungen festgestellt. Im Beitrag von Hubert Wolfschwenger werden die relevanten Themengebiete aus Sicht des Wirtschaftsprüfers beschrieben und um die neuen Herausforderun-

<sup>1</sup> Die Konsequenzen des sinnvollen Zusammenwirkens zwischen Fach- und Prozessberatung im Sinne der Komplementärberatung sind hervorragend in *Doris Wilhelmer*, Erinnerung an eine bessere Zukunft, Heidelberg 2009 beschrieben.

gen aufgrund des Unternehmensrechts-Änderungsgesetzes 2008 ergänzt. Gerade dieser Beitrag zeigt spiegelbildlich die Komplexität des Tätigkeitsbildes eines „administrativen Profis“. Der Beitrag macht aber auch deutlich, welche Ansprüche professionelles Outsourcing heute erfüllen muss, da ja der Nachweis der internen Kontrollsystem-Erfordernisse in einem State-of-the-Art-Outsourcingmodell durch den Dienstleister zu erbringen ist. Eine exemplarische Aufstellung von häufigen und typischen Kontrollprozessen im Personalbereich schließt den Beitrag ab.

Allen Beiträgen ist gemeinsam, dass das ernsthafte Anliegen der „richtigen Aufstellung“ nach Aufbauorganisation, Prozessen, Rollen und HR-IT-Einsatz von der Intention getragen sein muss, dem höchst relevanten Faktor Arbeit in der Organisation Strukturen zu geben, die es ermöglichen, dass alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht mit Teilnahme, sondern Leistungsmotivation ihre Arbeit vollbringen.

#### *Die Zukunft von Human Resources*

Die Personalkosten der HR-Funktion bewegen sich zwischen 0,7 % und 1,2 % des Gesamtpersonalaufwandes einer Organisation. Somit ist klar, dass es nicht in erster Linie Kostenvorteile sind, die das Dreieck wertschöpfungsnahe HR-Arbeit so attraktiv erscheinen lassen.

Auf der einen Seite ist eine verlässliche, effiziente und ordnungsgemäße HR-Administration mit reliablen regelmäßigen Datenoutputs Basis für ein professionelles HR-Controlling, oft als Servicezentrum mit (teilweise) outgesourceten Leistungen, wie z.B. der externen Payroll.

Auf der anderen Seite ist der Anspruch, HR-strategisch zu arbeiten, d.h. das Geschäftsmodell gut zu verstehen und strategieberührende HR-Stoßrichtungen zu entwickeln. Ob dies im Bereich strategisches Talent Management, systematische Führungskräfteentwicklung oder Kompetenzaufbau bei bestimmten Mitarbeiterzielgruppen liegt: Es ist immer eine betriebliche Maßschneiderei, die auf Basis eines Dialoges zwischen Management und HR-Experten zustande kommt.

Zur Umsetzung dieser strategischen Stoßrichtungen bedarf es moderner Solutions, also definierter HR-Methoden und stabiler Prozessbeschreibungen im Funktionskreislauf von Suchen und Finden, Auswählen, Einarbeiten, Definition von Leistungsvereinbarungen, Begleitung von Leistungserstellung, Geben von Leistungsfeedback, Erkennen und Entwickeln von Talenten, Betreiben von Bildungsmanagement bis hin zu Karrierepfaden in umfassenden Life-Cycle-Karrieremodellen.

Dazu bedarf es moderner Methoden, stabiler Prozesse und Prozessbeschreibungen sowie des Einsatzes von modernen HR-IT-Solutions, fast immer Web-Lösungen. All diese Dinge müssen konzipiert und eingeführt werden. Dies leistet interne HR Expertenarbeit, oft mit externer Unterstützung.

Zuletzt braucht es HR-Mitarbeiter, die sich als Partner des Managements verstehen und in Organisationen oft sehr business-nahe angesiedelt sind. Sie schaffen es, wertschöpfende und herausfordernde HR-Prozesse im Dreieck Führungs-

kräfte–Mitarbeiter–HR-Abteilung professionell zu beraten, und sind herausfordernde Partner für Management und Mitarbeiter.

Die Zukunft der HR-Abteilung ist mit auch die Zukunft der Gestaltung professioneller Erwerbsarbeit. Die gestiegenen Anforderungen sind klar erkennbar. Viele zukünftige strukturelle Probleme der Arbeitswelt, wie z.B. die Qualifikation von Jugendlichen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die wiederum Voraussetzung für eine hohe Erwerbsquote ist (ohne eine solche sind alle sozialen Sicherungssysteme langfristig nicht finanzierbar), die Notwendigkeit des Etablierens eines tatsächlich lebenslangen Lernprozesses, der wohl auch bedeutet, dass man in einer Erwerbsbiografie an manchen Punkten substantielle fachliche Weiterentwicklung braucht (oft geschieht dies heute über den Umweg und die Sozialisierung einer tiefgehenden Weiterqualifizierung in Phasen der Arbeitslosigkeit), zeigen, dass Herausforderungen nicht ausschließlich innerbetrieblich lösbar sind. Professionelle innerbetriebliche HR-Arbeit kann jedoch die Schnittstelle zu den externen Arbeitsmarktträgern, die wechselseitige Anschlussfähigkeit und das gegenseitige Verstehen wesentlich unterstützen. Diese Anschlussfähigkeit ist essentiell, um die makroökonomischen Herausforderungen professioneller Erwerbsarbeit in Europa zu bewerkstelligen. Gerade als Beratungsorganisation, die sich im Auftrag des österreichischen Arbeitsmarktservice (AMS) seit mehreren Jahren und in hunderten Beratungsfällen mit der Frage beschäftigt, was heute sinnvolle personalwirtschaftliche Flexibilität in Fragen der Arbeitszeit, der Qualifizierung, der inner- und überbetrieblichen Mobilität bedeuten kann, hat uns zu der Erkenntnis gebracht, dass nur jene Organisationen tatsächlich personalwirtschaftlich flexibel sind, die in ihren internen HR-Prozessen erstaunlich stabil, robust und „ausreichend investiert“ sind. Es sind Unternehmen, die innerbetriebliche Sozialpartnerschaft leben, eine ausgeprägte Leistungskultur haben, das frühzeitige Identifizieren und Entwickeln von Talenten als eine oder obersten Prioritäten der Führungskräfte sehen, die sich selbst regelmäßig durch Mitarbeiterbefragung beforschen, die offen für Benchmarkvergleiche sind und diese aktiv suchen, die Feedbackprozesse, sei es durch Potenzialanalyse oder Multi-Source-Feedback, als wichtige Lernquelle für Individuen und Organisationen sehen. Im letzten Jahr hat sich gezeigt, dass es auch diese Unternehmen sind, die auf kurzfristige, ungeahnte und dramatische wirtschaftliche Herausforderungen adäquat reagieren können. Sie werden auch diejenigen sein, die in Zeiten des Aufschwungs überproportional profitieren. Die HR-Abteilungen der Zukunft tragen dazu einen ganz essentiellen Teil bei. Wir freuen uns, diesen Entwicklungsprozess mit unseren Klienten mitgestalten zu dürfen und in diesem Buch aus verschiedenen Perspektiven zu reflektieren. In den HR-Abteilungen arbeiten Frauen und Männer. Alle Aussagen in diesem Buch beziehen sich auf beide Geschlechter. Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit haben wir den Text neutral formuliert.