



# Businessorientiertes Human Capital Management – Quo Vadis?

Ein Essay über Bedeutung und Wandel der Personalarbeit

Von Dr. Ursula Fellberg, Bärenzeit

## 1. Einleitung

Seit Jahren wird darüber geredet, geschrieben und Erfahrungsaustausch betrieben, ob Ansehen, Wert und Nutzen der Personalarbeit sich verändern, gar zugenommen haben. Wohlklingende Begriffe wie Human Resource Management (HRM), Prozessorientiertes HRM und nun Human Capital Management (HCM) und das auch noch businessorientiert nehmen Einzug in die Diskussion. Doch noch fehlen die Taten! „Yes, we can“ und „Change“ sind die meist genutzten Begriffe von Barack Obama und sollten es auch im Wandel der Personalarbeit sein. Doch wie nicht nur die neuesten Umfragen zeigen, sondern insbesondere das tatsächliche Leben uns lehrt, sind wir (wieder oder immer noch) weit davon entfernt, Personalarbeit als strategisch wichtig, am Geschäftsziel ausgerichtet, dem Mitarbeiter und Mitdenker nutzbringend und zudem auch noch effektiv und wirtschaftlich optimiert zu vernehmen. Das hat viele Gründe und ist sicher von Unternehmen zu Unternehmen differenziert zu betrachten.

Im vorliegenden Artikel beleuchte ich einige Aspekte und mache Vorschläge für den so dringenden Handlungsbedarf – auch bei der geeigneten IT-Unterstützung. Ziel ist es, gerade in Zeiten von wirtschaftlichen Krisen, die Bedeutung der Personalarbeit aufzuzeigen und zwar einer businessorientierten, die den Mitarbeiter nicht als bloße Ressource, sondern als das „lebende“ Kapital des Unternehmens betrachtet. Abgerundet wird der Artikel mit einem Ausblick auf die Besonderheiten des Öffentlichen Dienstes. Aber vielleicht sind es auch gar keine Besonderheiten? **Businessorientiertes HCM – Quo Vadis? Meine Antwort dazu ist: HR: Citius, altius, fortius (schneller, höher, weiter).**

## 2. Transformation vom Prozessorientierten HRM zum Businessorientierten HCM

„Die Skizze sagt uns oft mehr als das ausgeführte Kunstwerk, weil sie uns zum Mitarbeiter macht.“ – Marie von Ebner-Eschenbach, österreichische Schriftstellerin, 1830-1916.

Betrachtet man die zahlreichen Aussagen zu Zielen und Nutzen von HRM, wurde die Wortwahl im Laufe der letzten 20 Jahre zwar modernisiert, vom inhaltlichen her aber nichts wesentlich verändert. Kurze Zyklen für Veränderungen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfelds stellen die berufliche und private Veränderungsbereitschaft der Menschen immer mehr in den Mittelpunkt - eine Tatsache, die sich gerade in der augenblicklichen Wirtschaftskrise stärker bemerkbar macht als so manch einem lieb sein wird.

Das Nutzen des Potenzials der Mitarbeiter und das Beschaffen geeigneter und flexibler Mitarbeiter erhalten für die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen einen immer höheren Stellenwert. Das ist ja nichts Neues, werden viele von Ihnen sagen – und in der Tat sind es keine neuen Themen, sondern Erkenntnisse, Visionen und Ziele von HRM, wie sie seit Jahren gepredigt werden. Doch wo stehen wir heute? Haben wir unsere Hausaufgaben gemacht? Wie sieht das Image der Personalorganisation heute aus? Diese und einige andere Fragen werde ich analysieren und die Diskrepanz zwischen gefühlter und tatsächlicher Rolle der Personalorganisation auf dem Weg vom prozessorientierten HRM zum businessorientierten HCM aufzeigen.

### 2.1. Prozessorientierung

*These 1: Prozessoptimierung ist wichtig und zielführend, reicht aber allein nicht aus, um die Wertschöpfung der Personalarbeit zu steigern und die Personalorganisation zum Business Partner der Unternehmensleitung zu machen.*

Prozessorientiertes Human Resource Management war das Lösungswort! Doch was verbirgt sich dahinter? HRM ist die Weiterentwicklung des Personalwesens mit dem Ziel, Erfolgsfaktoren wie z.B. Führung (Verhalten, Kultur, Werte,...) und Flexibilität von Rollen zu stärken sowie Dynamik der Organisation und Entwicklung der Mitarbeiter (berufliche und private) zu fördern. Schnell war man sich einig darüber, dass hier die Personalorganisation gefordert ist. Sie sollte zugleich wesentlicher Bestandteil und Motor im Unternehmen und in dessen Wandlungsprozess sein. Also muss sie kundenfreundlich, schnell und effizient agieren. Beobachten, auswerten, sich rechtzeitig unterstützend einschalten, vorantreiben waren Herausforderung und Vision zugleich. Doch ist/war die Personalorganisation dazu überhaupt in der Lage?

**„Die Skizze sagt uns  
oft mehr als das  
ausgeführte Kunstwerk,  
weil sie uns zum  
Mitarbeiter macht.“**

Einige Unternehmen haben in den letzten Jahren das Richtige begonnen: ein Prozessreengineering, (Re)design und kontinuierliche Prozessoptimierung. Doch das Wichtigste: Betroffene (Führungskräfte und Mitarbeiter) zu Beteiligten zu machen und die Personalorganisation frühzeitig und umfassend in die geschäftlichen Überlegungen einzubinden, ist zu oft vernachlässigt worden.<sup>1</sup>

Nur wenn Verantwortliche auf allen Ebenen Mut haben, Visionen zu artikulieren und diese glaubhaft zu machen, kann Prozessorientierung wirkungsvoll umgesetzt werden. Dabei sollte man einen Fehler nicht begehen: die Erwartungshaltungen zu hoch zu schrauben. Die vielen „schönklingenden“ Worte im Zusammenhang mit der Einführung der prozessorientierten Arbeitsweise, „hohe Rationalisierungseffekte“ und „radikale Veränderung“ führen nämlich häufig dazu, dass frühzeitig Ängste hervorgerufen werden und sich später Frustration einstellt, weil sich der „große Wurf“ der Veränderung im Ganzen nur selten einstellt.

Neben den zu hoch angesetzten Zielen gibt es aber noch andere Gründe, warum die Umsetzung der prozessorientierten Neuausrichtung der Personalarbeit gerade in großen Unternehmen immer wieder an den gleichen Problemen scheitert: Die Mitarbeiter wissen häufig nicht, was prozessorientiertes Arbeiten bedeutet, die organisatorischen Strukturen stehen einer Umstrukturierung entgegen, die Bereitschaft zum Vereinfachen ist nicht vorhanden, und man ist unfähig, alte Zöpfe abzuschneiden.

Es ist deshalb sinnvoll, sich auf wenige und möglichst schnell umzusetzende Ziele zu fokussieren. Das wiederum setzt voraus, dass es jemanden gibt, der die Ziele überhaupt erst einmal festlegt, definiert und umsetzt! Und das sollte nicht zum Selbstzweck der Prozessoptimierung erfolgen, sondern am Geschäft ausgerichtet, also businessorientiert sein.

## **2.2 Umsetzen neuer Anforderungen an Personalarbeit und Personalorganisation**

*These 2: Die Personalorganisation ist die treibende Kraft bei Veränderungen der Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte und muss diese Verantwortung dringend wahrnehmen. Ausreden gelten nicht mehr.*

Neu definierte Ziele und daraus abgeleitet ein gewandeltes Aufgabenspektrum sowie höhere Umsetzungsverantwortung erfordern die Neuausrichtung der Personalarbeit. Im ersten Schritt sind zunächst die Anforderungen an Personalarbeit und Personalorganisation zu definieren. Dieses wird aus der Geschäftsstrategie abgeleitet und daraus werden die Leitlinien für die langfristige Personalarbeit entwickelt, die einerseits eine strategische Ausrichtung erfährt und andererseits eine stärkere Dienstleistungsorientierung erfordert.

Wenn die Personalorganisation eine aktive Kraft werden will, kommt es darauf an, administrative Tätigkeiten zu rationalisieren, um die erforderlichen Freiräume für eine aktiv gestaltende Personalarbeit zu schaffen.

Eine konsequente Prozessorientierung führt zu Effizienzsteigerungen und trägt durch kontinuierliche Verbesserungen der Arbeitsorganisation zur Kostensenkung bei. Dabei werden mit:

- der Schaffung einer flacheren Organisation,
- der höheren Transparenz der Arbeitsabläufe,
- einem geringeren Ressourcenverbrauch,
- dem Dezentralisierungseffekt, der mit der Einbindung der Führungskräfte aus den Fachabteilungen einhergeht
- und der Optimierung der personalwirtschaftlichen IT-Strukturen

Freiräume für strategisches Handeln, interne Beratungsaufgaben und eine stärkere Serviceorientierung geschaffen. Letztlich steigen durch die intensivere Nutzung personalwirtschaftlicher Instrumente auch die Professionalität und Wettbewerbsfähigkeit der Personalorganisation selbst.

## **2.3. Umsetzung durch ein Leitbild Personal<sup>2</sup>**

*These 3: Es reicht nicht aus, über Nutzen und Rolle der Personalorganisation zu reden. Gemeinsam erarbeitete, schriftlich festgehaltene und kommunizierte Anforderungen, Inhalte, Strukturen und Werte der Personalarbeit sowie deren konsequente Umsetzung sind zwingende Voraussetzungen für den Erfolg.*

**„Wer zu lesen versteht,  
besitzt den Schlüssel zu  
großen Taten, zu  
unerträumten  
Möglichkeiten.“**

Es genügt nicht, die Ziele des prozessorientierten Arbeitens nur zu verinnerlichen, sie müssen auch durch entsprechendes Verhalten „gelebt“ werden. Ich habe einige umfangreiche Projekte in großen Unternehmen und auch im Öffentlichen Dienst in verantwortlichen Rollen und als Coach begleitet, und es hat sich immer wieder gezeigt, dass die gemeinsame Erarbeitung eines Leitbildes Personal von Vorteil für eine effektive und von allen Beteiligten getragene Neuausrichtung ist. Das eigene Leitbild muss nicht nur definiert, sondern vor allem auch im täglichen Arbeitsalltag „gelebt“ werden. Ist es gelungen, den neuen Denkansatz mit der Entwicklung des Leitbildes Personal und das Einbinden in die individuelle Gesamtlösung zu verknüpfen, stärkt das Ergebnis die Position der Personalarbeit und trägt zum Geschäftserfolg bei.

## 2.4. Businessorientiertes HCM

*These 4: Die Personalorganisation darf sich nicht mehr nur auf eine administrative Rolle beschränken, sondern muss sich zu einem strategischen Business Partner wandeln. Der Mitarbeiter ist das wichtigste Kapital und stellt selbst ein dynamisches Vermögen für das Unternehmen dar.*

Umdenken und Veränderung gelten erst recht für ein **Businessorientiertes HCM**. Schon früh hat man erkannt, dass unternehmerisches Handeln zwei wesentliche Elemente benötigt: das Kapital im Sinne von Grund und Boden, Produktionsausrüstung, Geld und das so wichtige (Human)Kapital, die Mitarbeiter. Es sind Menschen, die über den künftigen Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Dieses gilt für Führungskräfte ebenso wie für Mitarbeiter in Entwicklung, Produktion, Dienstleistung; kurz: in allen Aufgaben eines Unternehmens. Des Weiteren wird die Bedeutung der Mitarbeiter als „Humankapital“<sup>3</sup> in der Zukunft für Unternehmen zunehmend wichtiger, da Unternehmen nicht mehr als rein produktionsorientierte Systeme, sondern als Lern-Einheiten verstanden werden müssen.

Die Personalorganisation wird ein gleichberechtigter Partner der Unternehmensführung, der aktiv einen Beitrag zur Wertschöpfung und -steigerung im Unternehmen leistet. Der Erfolg von Unternehmen hängt im Wesentlichen von der Qualifikation, dem Leistungswillen, der tatsächlich erbrachten Leistung und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sowie von deren (messbaren) Beiträgen zur Wettbewerbsfähigkeit ab. Die Herausforderung für Geschäftsführung und Unternehmensleitung besteht somit auch darin, praxisnahe und umsetzbare Instrumente zur Messung des „Humankapitals“ im Unternehmen zu finden sowie die Personalarbeit an der Unternehmensstrategie auszurichten.

*Ist dieses Ziel erreicht und wird eine offene, vertrauenswürdige und loyale Zusammenarbeit gelebt, dann könnte man zu Recht von einem Businessorientierten HCM sprechen. Am Beispiel der verschiedenen Rollen werde ich diese Veränderungsbereitschaft analysieren und darlegen, ob oder ob nicht der Weg zu einem Prozessorientierten HRM besritten oder verfehlt wurde und ob die Bereitschaft für ein Businessorientiertes HCM überhaupt gegeben ist.*

## 3. Rollen für HRM/HCM im Unternehmen

*„Wer zu lesen versteht, besitzt den Schlüssel zu großen Taten, zu unerträumten Möglichkeiten.“<sup>4</sup>*

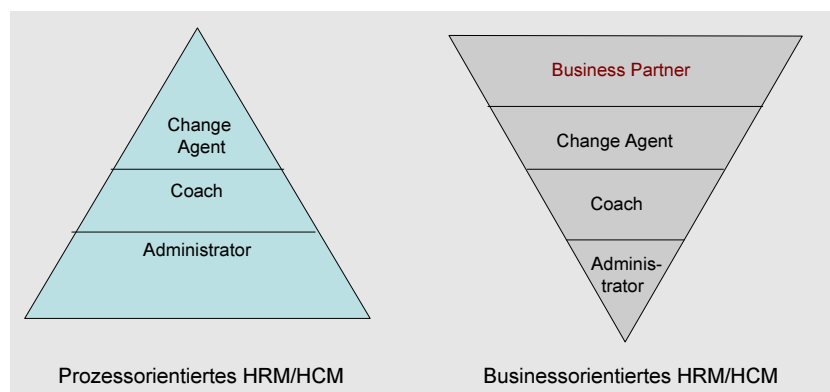


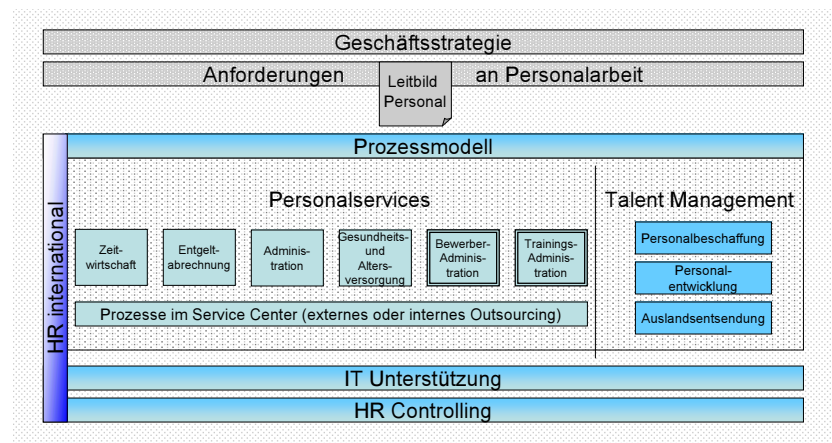
Abbildung 1. Rollen für HRM/HCM im Unternehmen.

**„Einen Vorsprung im Leben hat, wer da anpackt, wo die anderen erst einmal reden.“**

### 3.1. Rollen in der Personalorganisation

*These 5: Mitarbeiter in der Personalorganisation müssen von Geschäftsführung und Unternehmensleitung frühzeitig eingebunden werden, in einem ständigen Austausch stehen und akzeptierter Partner sein. Dazu sind Kompetenz, Veränderungsbereitschaft und Wissen um geschäftliches Geschehen dieser Mitarbeiter zu erhöhen (ggf. sogar erst einmal zu schaffen), Rollenverständnis abzustimmen und alle Elemente aktiv und konsequent zu leben.*

Abbildung 1 zeigt zwei Modelle für HRM/HCM im Unternehmen: Prozessorientiertes HRM/HCM und Businessorientiertes HRM/HCM. Umfragen haben gezeigt, dass die wesentliche Mehrheit der Befragten, die Personalorganisation im Wesentlichen in der **Rolle des Administrators** (sorgt für Inhalt und Ablauf von Prozessen wie Zeitwirtschaft, Entgeltabrechnung,...) wahrnimmt. Die Rolle des **Change Agent** (treibt Veränderungen) und **Business Partners** (strategisches Einbinden und Unterstützen der Unternehmensleitung) werden (leider) als eher nicht zutreffend beurteilt und was noch schlimmer ist, auch die so wichtige Rolle des **Coach** (kümmert sich um die Mitarbeiter, informiert und kommuniziert, „hilft“) wird nicht als zufrieden stellend gesehen: Beunruhigen sollte aber, dass auch das Expertenwissen der HR-Rollen nicht festgestellt wird! Es war also schon der richtige Weg, Prozesse zu optimieren und die Administration gezielt nutzen zu wollen. Doch um welche Prozesse geht es?



**Abbildung 2. Prozessmodell für HRM/HCM.**

Das in Abbildung 2 dargestellte Prozessmodell gilt für ein Prozessorientiertes HRM ebenso wie für ein Businessorientiertes HCM, da beide auf optimierten Personalprozessen aufsetzen. Die größte Kompetenz und damit der höchste Professionalisierungsgrad bei der Wahrnehmung personalwirtschaftlicher Aufgaben werden der Personalorganisation im Bereich der Personalentlohnung und -verwaltung bescheinigt. Selbstverständlich ist die richtige, und rechtzeitige Entgeltabrechnung bedeutsam, doch meine Erfahrungen haben gezeigt, dass dadurch nur allzu leicht und sogar entschuldbar die so wichtigen Prozesse des Talentmanagements wie z.B. der Personalbeschaffung, -entwicklung, -einsatzplanung und die persönliche Betreuung des Mitarbeiters ausbleiben oder bestenfalls mit geringerer Priorität angegangen werden.

Erstaunt es da aber noch, dass die Rolle des Business Partners vernachlässigt wurde (und wird)? Es wird nicht gelingen, Mitarbeiter zu Mitdenkern und gar zu Mitunternehmer zu entwickeln, wenn nur die administrativen Prozesse optimiert werden. Im besten Fall kann Kostenreduzierung erreicht werden – das ist ja auch schon etwas! Aber die wirklich vorrangigen Themen wie Weiterbildung, Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Förderung älterer Mitarbeiter sind zu erkennen, zu optimieren und vor allem mit dem Mitarbeiter zu besprechen. Letzteres kann nicht oft genug gesagt werden! Ist es doch immer wieder erstaunlich festzustellen, wie viele tolle Instrumente und Regelungen es im Personalbereich gibt: doch keiner kennt sie und kaum einer wendet sie an!

*„Einen Vorsprung im Leben hat, wer da anpackt, wo die anderen erst einmal reden.“<sup>5</sup>*

In letzter Zeit werden administrative Aufgaben der Personalservices immer mehr ausgelagert (internes Outsourcing, wenn die Aus-(Ver-)lagerung im Un-

**„Sei du selbst die  
Veränderung, die du dir  
wünschst für diese  
Welt.“**

ternehmen selbst erfolgt, externes Outsourcing, wenn diese an einen Dienstleister außerhalb des Unternehmens vergeben wird). Betrachten wir also die Bedeutung dieser so genannten **Servicecenter**: Die „internen“ Kunden der Personalabteilung sind zum einen die Unternehmensleitung und die Führungskräfte und zum anderen die Mitarbeiter. Erst die konsequente Ausrichtung der personalwirtschaftlichen Aktivitäten an dem Bedarf und den Bedürfnissen dieser „internen“ Kunden, das Sicherstellen einer hohen Qualität und Wirtschaftlichkeit der einzelnen Dienstleistungen und das Gewährleisten des Wertschöpfungsbeitrags machen eine Personalabteilung zu einem kundenorientierten internen Dienstleister und damit zu einem wirklichen Servicecenter mit hoher Wertschöpfung.

Es zeigt sich immer wieder, dass die Personalabteilung über eine sehr gute Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit verfügt und weitgehend durch ihre Kunden als problemlösungsorientiert wahrgenommen wird. Setzt die Kundenorientierung jedoch die konsequente Ausrichtung der personalwirtschaftlichen Aktivitäten an dem Bedarf und den Bedürfnissen der „internen Kunden“ voraus, so ist festzuhalten, dass die Personalorganisation in diesem Bereich einen erheblichen Nachholbedarf besitzt.

Dabei wäre es doch so einfach: was gemeinsam geleistet werden soll, wird miteinander vereinbart und in Rahmenbedingungen festgehalten. Es werden interne und externe Leistungsvergleiche durchgeführt, um zu entscheiden, was ausgelagert werden kann, welche Kernaufgaben im Unternehmen verbleiben sollen und an wen Aufträge vergeben werden.

Also auch in diesem Bereich wieder ein Hoch auf die Administration, aber kennt die Personalorganisation den „internen“ Kunden und seine Bedürfnisse? Liegt das an der Rollenwahrnehmung oder fehlen die richtigen Mitarbeiter?

Leider ist festzustellen, dass eine Einschätzung zu Beschreibungen wie „nett“, „hilfsbereit“, „sympathisch“ oder anderen Nettigkeiten führt; wichtige Aspekte allerdings wie „geschäftsnah“, „lösungsorientiert“, „innovativ“ oder gar „strategisch“ fehlen dagegen.

Liegt hier nicht eine Chance für die Personalorganisation? Man nehme andere Mitarbeiter, die den fehlenden Aspekten entsprechen und schon steigt die Bedeutung der Personalarbeit?

So einfach ist es leider nicht, abgesehen davon, ob es die richtigen Mitarbeiter überhaupt gibt. Sicherlich ist das auch abhängig von der spezifischen Gegebenheit im Unternehmen. Wir müssen dennoch der Frage nachgehen, ob die Personalorganisation überhaupt in der Lage ist, personalpolitische Entscheidungen zu treffen, ob Unternehmensleitung auf der einen und Führungskräfte auf der anderen sie überhaupt in die Lage versetzen, mit dem Mitarbeiter zu kommunizieren und ihn als Coach zu unterstützen bzw. als Change Agent einen Beitrag zur Initiierung und Umsetzung von Veränderungen – positiven wie negativen – zu leisten?

### **3.2. Rollen von Geschäftsführung und Unternehmensleitung**

*„Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.“<sup>6</sup>*

Es ist also an der Zeit, sich mit der Rolle von **Geschäftsführung und Unternehmensleitung** sowie **Führungskräften** zu beschäftigen. Nicht alle Unternehmen besitzen einen Vertreter der Personalorganisation auf der ersten Ebene (Vorstand bzw. Geschäftsführung), der ausschließlich für die Personalthemen verantwortlich ist. Wenn, dann ist es oft der gesetzlich vorgeschriebene Arbeitsdirektor. Es ist kaum gegeben, dass Personalverantwortliche aktiv in Leitungskreisen vertreten sind und so personalpolitische Gesichtspunkte frühzeitig einbringen können. Meist erfolgt auch kein Einbinden in die Verhandlungen mit den Gewerkschaften und selbst das Verkünden der Daten von Personalstrukturen und -aufwand obliegt ihnen nur allzu selten. Immer wieder wurde und wird gefordert, dass die Personalorganisation spätestens bei der Umsetzung, tatsächlich aber bereits bei der Planung von Unternehmensstrategien einbezogen werden muss. Warum wird das nicht oder viel zu wenig umgesetzt?

Rufen wir uns die Beschreibungen und Akzeptanz der Rollen ins Gedächtnis, dann kann man schon einige Gründe vermuten. Das Wahrnehmen von administrativen Aufgaben erfordert andere Qualitäten und Skills als die Rolle des Coaches und schon hier haben wir Defizite aufgezeigt. Die mangelnde Nähe zum Vorstand kann nun zum einen auf der fehlenden Einsicht eines frühzeitigen Ein-



**„Persönlichkeiten werden nicht durch schöne Reden geformt, sondern durch Arbeit und eigene Leistung.“**

bindens in Entscheidungen, resultieren. Stärker sehe ich aber das fehlende Wissen der Personaler über die geschäftlichen Aktivitäten, den Markt, die Kunden (und hier meine ich externe und interne gleichermaßen) als Hinderungsgrund.

Es gilt eben auch für die Personalorganisation auf der Ebene von Geschäftsführung und Unternehmensleitung, externe und interne Entwicklungen, Trends und Strömungen wachsam zu beobachten (mal kann Outplacement die wichtigste Rolle spielen, mal die Rekrutierung von High-Potentials; Kurzarbeit kommt in einer Wirtschaftskrise zum Tragen). Es sind Themen wie Change Management, Talent Management, Personal- und Organisationsentwicklung oder Kompetenzerhöhung der Führungskräfte, die den qualitativen Unterschied machen und Mehrwert für das Geschäft liefern könnten. Doch hier sind das Image und damit das Einbinden der Personalorganisation erschreckend weit zurück.

Fehlende Qualifikation des Business Partners ist für jedes fünfte Unternehmen ein Grund für Umsetzungsprobleme: analytisches und konzeptionelles Wissen reichen nicht aus, soziale Kompetenz fehlt in weiten Teilen und es kommt zu Akzeptanzproblemen auf den oberen Ebenen.

Nur qualifizierte, motivierte, kundenorientierte und geschäftlich ausgerichtete Mitarbeiter in der Personalorganisation sichern auf Dauer den unternehmerischen Erfolg. Ich schlage hier folgende Maßnahmen vor, um den Weg fortzusetzen, die Personaler dauerhaft zu qualifizieren, an das Unternehmen zu binden und ein Businessorientiertes HCM zu leben:

- Qualifizierung der Personaler als eine der vorrangigsten Aufgaben (Kompetenzentwicklung und Weiterbildung mit geschäftlicher Ausrichtung);
- Altersgemischte Teams zur Kombination von verschiedenen Leistungs- und Fähigkeitsprofilen sowie Erfahrung;
- Erhöhen von Image und Sozialkompetenz der Personaler wie z.B. Kontakthäufigkeit und Akzeptanz beim Kunden (hier Führungskräfte und Mitarbeiter) und Einflußgrad bei Unternehmensleitung;
- Gemeinsam erarbeitete und abgestimmte Rollen- und Aufgabenbeschreibung für strategische Personalarbeit, um die gegenseitigen Erwartungen erfüllen zu können sowie ein effizientes und aussagekräftiges Personalcontrolling;
- Erhöhen der Bindung an das Unternehmen z.B. durch spezielle Vergütungssysteme (z.B. Aktien bei Zielerreichung); und
- Ehrliches Akzeptanzmanagement und ein alle Ebenen umfassender Transformationsprozess für alle Beteiligten und das schnell! Es ist fünf Minuten vor 12 Uhr und die wirtschaftlichen Zeiten lassen auch nicht mehr viel Zeit.

#### **4. Führung als Voraussetzung oder Folge von HR-Wirksamkeit?**

*„Persönlichkeiten werden nicht durch schöne Reden geformt, sondern durch Arbeit und eigene Leistung.“<sup>7</sup>*

*These 6: Zum Erreichen eines Businessorientierten HCM sind die Führungskräfte einem Veränderungsprozess zu unterziehen und zwar schnell, nachhaltig und konsequent. Es ist Sorge dafür zu tragen, dass sie ihre Rolle aktiv, Kultur und Werte beachtend ausüben.*

Ein gesondertes Kapitel für das Selbstverständlichste der Welt – ist das notwendig? Ich bin der Meinung, dass der wesentliche Unterschied zwischen Prozessorientiertem HRM und Businessorientiertem HCM in der Rolle des Business Partners liegt. Und nur durch Führung - auf JEDER Ebene (Unternehmens-, Geschäftsführungs-, Leitungs- oder Teamebene) kann erreicht werden, dass dieses Rollenverständnis auch von allen Beteiligten akzeptiert und gelebt wird.

Wer seine Verantwortung als Führungskraft erkennen, wahrnehmen und ausüben will, muss akzeptieren, dass die Qualität seiner Personalführung und damit das Einbringen seiner Persönlichkeit nicht nur zur Zufriedenheit seiner Mitarbeiter erfolgt sondern auch zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen. Aber wenn das so einfach wäre. Die einfachsten Elemente der Führung, Kultur und Werte werden zu wenig bis gar nicht (vor)gelebt. Es wird immer seltener, dass ein Mitarbeiter sein Berufsleben nur in einem Unternehmen verbringt; dennoch sollten Loyalität, Pflichtbewusstsein, Fleiß und Disziplin eine wichtige Rolle im Arbeitsleben des Mitarbeiters einnehmen. Doch zu diesen eigentlich selbstverständlichen Werten haben sich weitere in den Vordergrund gedrängt, für die es gilt, einen gesunden Mittelweg zu finden: Flexibilität in Arbeitszeit und -ort, Spaß und Erfüllung bei der beruflichen Aufgabenwahrnehmung, interkultureller

## **„Auch eine schwere Tür hat nur einen kleinen Schlüssel nötig.“**

Austausch von Erfahrungen. Alles Themen, bei denen die Führungskraft gefordert ist, einen Ausgleich zwischen unternehmerischen Belangen und persönlichen Vorlieben bzw. Notwendigkeiten des Mitarbeiters zu finden. Gespräche sollten dabei den Vorrang vor Austausch von Mails haben und das frühzeitige Einbinden in der Rolle des Coach und Change Agent können nur von Vorteil sein.

Das Dilemma steckt aber darin, dass es heute in vielen Unternehmen an Führung generell fehlt; allzu oft werden zahlreiche und periodisch wiederkehrende Restrukturierungen und Umorganisationen durchgeführt, für die Verständnis und Notwendigkeit oft nicht kommuniziert werden (oder gar vorhanden sind). Dadurch fehlt es an einer Orientierung für die täglich zu leistende Arbeit. Und wenn Führungskräfte nicht wissen „wo es langgeht“, wie sollen sie dann ihre Mitarbeiter führen und sogar Vorbildfunktion übernehmen? Entwicklung von Führungskräften und Managern steht seit Jahren an der Spitze der Personalarbeit, doch wie nachhaltig wird dieses so wichtige Thema ernst genommen?

Führungskräften kommt im Miteinander mit der Personalorganisation eine besondere Bedeutung zu: in der Rolle als MitWisser (seitens des Vorstandes), als MitDenker (durch Verstehen und Umsetzen der Veränderung), als MitFühler (zum Verstehen der Belange seines Mitarbeiters) und eben als Mitarbeiter selbst.

Es würde den Rahmen dieses Artikels sprengen, auf die verschiedenen Führungsarten und Personalentwicklungsprogramme einzugehen. Ich empfehle auf jeden Fall eine ganzheitliche kompetenzbasierte Personalentwicklung, die Fachkompetenz, Persönliche Kompetenz, Methodenkompetenz und vor allem Sozialkompetenz gleichermaßen berücksichtigt. Entscheidend ist dann, dass der Business Partner der Unternehmensleitung und der Führungskraft als Berater zur Seite steht und in der Lage ist, die Personalthemen aus Personalservices, also dem Service Center sowie vom Talentmanagement und über den Mitarbeiter Coach abrufen kann. Dieses setzt wiederum beim Business Partner eine umfassende Kenntnis über den Verantwortungsbereich der Führungskraft voraus. Nur eine enge Zusammenarbeit mit gegenseitiger hoher Akzeptanz, eine klassische Kundenbeziehung also, wie wir sie im Vertrieb als Selbstverständlichkeit kennen, kann hier zu optimalen Ergebnissen für den Mitarbeiter führen.

### **5. Personalarbeit des Öffentlichen Dienstes im Blickpunkt von Globalisierung, demografischem Wandel und Prozessoptimierung**

*„Auch eine schwere Tür hat nur einen kleinen Schlüssel nötig.“<sup>8</sup>*

*These 7: E-Government, Bürgernähe, Dienstleistungsorientierung und Globalisierung können nur dann mehr als moderne Begriffe sein, wenn Skills und Verhalten der Mitarbeiter im Öffentlichen Dienst neu ausgerichtet und die gesamte Personalarbeit prozessorientiert und auf veränderte Rahmenbedingungen vorbereitet werden.*

Was schon seit Jahren in den Unternehmen mit der kontinuierlichen Veränderung der Arbeitswelt passiert, wird zunehmend den Öffentlichen Dienst betreffen. Auch hier wird eine grundlegende und nachhaltige Veränderung hin zu einer innovationsfreundlichen Verwaltungsstruktur stattfinden müssen, um den steigenden Anforderungen in der sich immer schneller verändernden Welt gerecht zu werden und sich ebenfalls stetig zu entwickeln.

Die Forderung nach dem „Lernenden Öffentlichen Dienst“ und nach lebenslangem Lernen für die Mitarbeiter ist die Grundvoraussetzung für das erfolgreiche Bestehen im Wandel.

Der öffentliche Dienst wird stärker mit der Privatwirtschaft in Konkurrenz um die besten verfügbaren Arbeitskräfte auf dem Markt treten. Die öffentliche Verwaltung muss auf allen Ebenen kompetente und engagierte Führungskräfte aufbauen und halten. Kernkompetenzen in den Bereichen Mitarbeiterführung, Gesundheitsmanagement, Ressourcenverantwortung, Steuerung der eigenen Organisationseinheit, prozessorientiertes Arbeiten und Gestalten von Veränderungsprozessen sind unverzichtbar. Moderne Personalführungsinstrumente wie Zielvereinbarungen, Leistungsbewertungen, Personalführungs- und Mitarbeitergespräche müssen flächendeckend eingeführt und für die Führungskraft selbstverständlich werden.

Die Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen an Qualität und Schnelligkeit öffentlicher Dienstleistungen sind gestiegen. Der demographische Wandel wird nicht nur die künftige gesellschaftliche und

**„Wer sich von der  
Wahrheit nicht besiegen  
lässt, der wird vom  
Irrtum besiegt.“**

wirtschaftliche Entwicklung beeinflussen, sondern sich auch auf Aufgaben, Strukturen und Finanzen der öffentlichen Verwaltung auswirken. Vor allem die rasante Entwicklung der Informationstechnologie und nicht zuletzt die schwierige Lage der öffentlichen Haushalte machen insbesondere prozessorientierte Reformen von Staat und Verwaltung notwendig.

Wichtige Bestandteile der Modernisierung sind Vereinfachen und elektronisches Unterstützen sowie Verknüpfen von Prozessen zwischen Behörden, Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen. Eine prozessorientiert organisierte Verwaltung betrachtet die Verfahren nicht nur unter rechtsstaatlichen Gesichtspunkten, sondern auch unter den Gesichtspunkten der Effektivität und Bürgerfreundlichkeit. Eine vernetzte Verwaltung erlaubt es, Prozesse in Entscheidungs- und Unterstützungsaufgaben zu gliedern und Aufgaben regionsunabhängig zu erfüllen (z.B. in Dienstleistungszentren, Shared Services).

Aufgabenkritik und Geschäftsprozessoptimierung dienen der Konzentration auf Kernaufgaben und dem Verbessern der Verwaltungsabläufe. Die Modernisierung der Verwaltung, die zunehmende Nutzung von Internet in vernetzten Systemen sowie neue Aufgaben verlangen von Mitarbeitern und Führungskräften zunehmende Flexibilität, stärkere Dienstleistungsorientierung wie auch eine höhere fachliche und soziale Kompetenz. Dabei können z.B. standardisierbare Querschnittsaufgaben bei zentralen Dienstleistern weiter gebündelt werden. Die personellen Ressourcen, die dadurch frei werden, können für vorrangige Kernaufgaben eingesetzt werden.

Hinzu kommt bei zunehmender Globalisierung durch Einbindung in die Europäische Gemeinschaft, die Dienstleistungsrichtlinie und damit internationale Ausrichtung die Forderung an die Mitarbeiter, in anderen Sprachen (zumeist englisch) zu kommunizieren und ggf. (vorübergehend) auch im Ausland zu arbeiten. Und das trifft auf alle Ebene der Verwaltung zu: Kommunen, Länder, Bundesbehörden.

Kommen wir nun auf unser Eingangsstatement zurück und beantworten die Frage, ob der Öffentliche Dienst sich bereits eines Prozessorientierten HRM oder gar Businessorientierten HCM rühmen kann? Wie auch in der Privatwirtschaft kann man unterschiedliche Entwicklungsstände in den Behörden auf den verschiedenen Verwaltungsebenen erkennen, muss aber generell feststellen, dass der Öffentliche Dienst einen gewissen Nachholbedarf hat. Wenn auch schon in einigen Behörden – vor allem solchen, die in sich „abgegrenzt und weitgehend eigenständig“ agieren – Prozessoptimierung und Umsetzung in Standardsoftware vorgenommen wurde, so fehlt dieses in anderen bisher vollkommen. E-Government ist sicher der richtige Weg, doch sollten die Mitarbeiter nicht vergessen werden, denn sie sind es, die in Kommunikation und Zusammenarbeit auf elektronischem Weg mit Bürgern und der Wirtschaft treten.

Ich empfehle, ehrlich, aber strukturiert, Aufgaben, Abläufe und Rollen einer Prozessoptimierung zu unterwerfen und der Personalorganisation eine neue, den veränderten Anforderungen gerecht werdende Rolle zu geben. Dann könnte es gelingen, dass wir auch im Öffentlichen Dienst von einem Prozessorientierten HRM bzw. HCM sprechen. Bedingt durch die föderalen und Ressortspezifischen Strukturen empfehle ich, die Personalaufgaben weit möglichst zu konzentrieren und einen Ansprechpartner aufzubauen. Mit fachspezifischem Wissen und der erforderlichen Kompetenz in Personal-Fragen ausgestattet kann dieser dann zum „Business Partner“ für die von der jeweiligen Behörde benannte Führungskraft werden.

## **7. IT- Unterstützung: Hilfsmittel und nicht Selbstzweck**

*„Wer sich von der Wahrheit nicht besiegen lässt, der wird vom Irrtum besiegt.“<sup>9</sup>*

*These 8: Falsche oder fehlende Unterstützung durch IT und insb. Personalsoftware gibt es nicht (mehr). Unternehmen und Öffentlicher Dienst finden für jede Anforderung und Herausforderung das richtige Produkt, wenn die Fach- und Führungs-Verantwortlichen sowie die Personalorganisation wissen, wo „der Schuh drückt“. Angebot und Nachfrage können dann zum Nutzen der Mitarbeiter und auch der operativen Ergebnisse in Einklang gebracht werden.*

Seitdem HRM-Software vor mehr als 30 Jahren ihren Einzug in die Personalabteilungen gefunden hat, hat sich viel getan. Mit verbesserter und moderner Technik, hoher Individualität sowie einer zunehmenden Verbreitung von Workflow- Unterstützung und Self- Services können die heutigen Systeme den Verwaltungsaufwand deutlich senken.

Software ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Personalarbeit. Zu



**Ein zentrales Element  
bei der Auswahl und  
dem Einsatz von  
HRM/HCM-Software ist  
heute sicherlich die IT-  
Unterstützung der  
Personalprozesse mit  
SAP beziehungsweise  
Oracle/PeopleSoft.**

diesem Urteil kommen 98 Prozent der Geschäftsführer, Führungskräfte und Mitarbeiter in der Personalorganisation, die das Magazin *personal manager* und das Onlineportal HRM in einer gemeinsamen Studie befragt haben. Zu den typischen Einsatzgebieten von HRM/HCM-Software gehören nach wie vor die verschiedenen Prozesse der Personalverwaltung, angefangen bei der Stammdateneingabe und -verwaltung bis hin zu einer digitalen Personalakte, von der Zeiterfassung bis hin zur Reisekostenabrechnung. Die meisten Unternehmen setzen Personalsoftware in der Administration, insbesondere bei der Entgeltabrechnung, der Payroll, ein. Ich weise an dieser Stelle daraufhin, dass – bei aller Bedeutung – nicht nur Kosten- und Zeiteinsparungen das Ziel der IT-Unterstützung sein darf. Personalverantwortliche müssen mehr Zeit für strategische Aufgaben erhalten, um die hier vorgestellte Rolle des Business Partners, aber auch die des Coachs wahrnehmen zu können.

Ein zentrales Element bei der Auswahl und dem Einsatz von HRM/HCM-Software ist heute sicherlich die IT-Unterstützung der Personalprozesse mit SAP beziehungsweise Oracle/ PeopleSoft. Die Zeit der großen ERP-Einführungen ist inzwischen Vergangenheit, das Themenspektrum von Softwarelösungen im E-Business-Bereich, Mitarbeiterportale, Dokumentenmanagementsysteme etc. ist umgekehrt deutlich in seiner Bedeutung gewachsen. Gefragt sind inzwischen konkrete Lösungen für spezifische Prozesse; hier bedienen sich die Unternehmen ganz bewusst Spezialanbietern. Die Industrie und auch der Öffentliche Dienst klagen, dass es zwar eine Vielzahl von Anbietern für HRM/HCM-Themen gäbe, Ihnen aber ein Überblick über Funktionalität, Nutzen, Finanzen etc. fehle. Auch ich kann im Rahmen dieses Artikels nur auf die Produkte eingehen, die ich kenne und beurteilen kann. Eindrucksvoll intuitive und einfache Handhabung von Eingaben und Nutzung ohne Programmierkenntnisse (Apple-like) sind für Manager und solche, die es werden wollen außerordentlich wichtig. Flexible Auswertemöglichkeiten auf webbasierter Technik machen ein Produkt zu einem echten Managementsystem und erhöhen Akzeptanz sowie Veränderungswillen und (hoffentlich) auch Bereitschaft zum Change in der Personalarbeit. Der Einsatz von Workflow mit Erinnerungs- und Hinweisangaben, flexibel ausprägbaren Rollen ist wichtige Voraussetzung für eine – in den meisten Unternehmen und vor allem im Öffentlichen Dienst – dringend erforderliche Prozessoptimierung und Anpassung an veränderte Personalarbeit. Unter den zahlreichen speziellen HCM-Produkten fällt eine ins Auge: die neu am amerikanischen und auch Teilen des europäischen Marktes erschienene Software Workday, die diesen Anforderungen gerecht wird. Die Integration in bereits vorhandene HRM/HCM-Systeme ist einfach zu realisieren, was einen sukzessiven, wirtschaftlichen und somit Akzeptanz fördernden Einsatz von Workday und eine Koppelung mit anderen Produkten, z.B. SAP, insbesondere deren branchenspezifischen Payroll- Anwendungen, möglich macht.

Ich kann aus Erfahrungen dringend empfehlen, vor Auswahl einer IT-Unterstützung, eine Analyse zu machen, was im Unternehmen überhaupt gewollt wird, wie viel HRM/HCM eingeführt oder weiterentwickelt werden soll, wie viel Budget zur Verfügung und steht und – last but not least – wie die Bereitschaft der Beteiligten ist, sich auf das Erlebnis der Einführung oder Anpassung von Standardsoftware einzulassen. Die IT-Unterstützung bietet also bei richtiger Auswahl und Anwendung alles, was ein prozessorientiertes HRM/HCM benötigt.

Der Weg zum Businessorientierten HCM ist aber abhängig von der definierten, akzeptierten und gelebten Rolle des Business Partners. Hier ist Führung gefordert, um der Personalarbeit und damit den HRM/HCM-Anwendungen den dringend notwendigen Einflussbereich zu geben – zum Wohle des Mitarbeiters und Erfolg des Unternehmens in Industrie und Öffentlichem Dienst gleichermaßen.

### **Endnotes**

**1** Optimierung personalwirtschaftlicher Prozesse: Prof. Wolfgang Jäger; Dr. Ursula Fellberg PERSONAL 2/1999.

**2** Prozessoptimierung im Personalmanagement: Dr. Ursula Fellberg, Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterentwicklung 2000/2001.

**3** Es hat zu einer großen Kontroverse geführt, als 2004, der Begriff Humankapital zum Unwort des Jahres gewählt wurde. Viele Ökonomen zeigten sich entsetzt

**Der Weg zum  
Businessorientierten  
HCM ist aber abhängig  
von der definierten,  
akzeptierten und  
gelebten Rolle des  
Business Partners.**

und in einem offenen Brief des Human-Capital-Clubs ist dargestellt, dass der Begriff zu keiner Abwertung des Menschen sondern einer Aufwertung führt.

- 4 Aldous Huxley, 1894 - 1963, englischer Schriftsteller und Kritiker
- 5 John F. Kennedy, 1917-1963; 35. amerikanischer Präsident 1961-1963.
- 6 Mahatma Gandhi, 1869 - 1948, indischer Freiheitskämpfer
7. Albert Einstein, 1879 - 1955, deutscher Physiker und Nobelpreisträger
- 8 Charles Dickens, 1812 - 1870, britischer Schriftsteller
- 9 Augustinus Aurelius, 354 – 430 römischer Kirchenlehrer

**Umfragen, deren Ergebnisse in den Artikel eingeflossen sind:**

HR-Barometer 2009, Cag Gemini Consulting  
Studie HR-Image 2009, Die Personalarbeit im Spiegel ihrer Zielgruppen (Studienbericht Prof. Dr. Christoph Beck University of Applied Sciences Koblenz  
Andreas Schubert, Dr. Jennifer L. Sparr YouGov Psychonomics AG Koblenz, März 2009)

---

**Vita**

*Dr. rer. pol. Ursula Christina Fellberg (Jahrgang 1950) studierte Betriebswirtschaft an der Technischen Universität (TU) Berlin und war anschließend als Tutorin bzw. Assistentin an den Lehrstühlen für Statistik an der TU Berlin sowie der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München tätig. Es folgten zwei Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Münchner Ifo Institut für Wirtschaftsforschung e. V., dessen „Geschäftsklimaindex“ zugleich Thema ihrer Doktorarbeit ist. 1979 wechselte.*

*Dr. Fellberg in die freie Wirtschaft zur Siemens AG München und leitete dort in den Folgejahren mehrere Abteilungen mit konzernweiter Verantwortung im Zentralbereich Personal. Ab 1997 verantwortete Dr. Fellberg den internationalen Ausbau des Geschäftsgebietes HRM bei Siemens Business Services Deutschland, beriet Unternehmen aller Branchen bei der Einführung von Best Practice-Lösungen und war als Management Consultant im Public Sector tätig. 2004 übernahm sie die Leitung des Behördengeschäfts bei Siemens Business Services Deutschland (heute: Siemens IT Solutions and Services).*

*Die hohe Akzeptanz und das Ansehen, das Dr. Fellberg bei Kunden und Partnern wie Mitarbeitern genießt, war dabei von Anfang an – neben der Kompetenz – auch der Tatsache geschuldet, dass die Fachfrau stets ein „Typ“ blieb. So passt es zu ihrem Temperament und zu ihrer Vielschichtigkeit, dass sie sich nun nicht nur der Weitergabe ihres HR-Wissen widmet, sondern zugleich als Unternehmerin durchstartet. Mit ihrer im November 2008 gegründeten Firma „Bärenzeit“ ([www.baerenzeit.com](http://www.baerenzeit.com)) widmet sie sich der „Verbreitung bäriger Lebensfreude in Wort, Bild und Tat“.*

*English version to follow.*