

Was leistet der HR-Bereich für den Unternehmenserfolg?

»Was ist Ihr Beitrag zu unserem Unternehmenserfolg?«

Es ist überraschend, wie häufig Personalmanager und Mitarbeiter von Personalabteilungen keine Antwort auf diese Frage finden. Wie und ob sich die eigene Tätigkeit tatsächlich auf den Unternehmenserfolg auswirkt, ist oft nicht klar.

Von Elfriede Czerny
und Peter Steinkellner

Es ist zunehmend populär, HR-Erfolgsfaktoren zu untersuchen. Fasst man die Ergebnisse von mittlerweile unzähligen Studien zusammen, so kann man vor allem zwei wesentliche Erfolgsfaktoren erkennen:

- die Ressourcenorientierung des Human Resource Management (HRM) und
- die strategische Einbindung des HRM in die Unternehmensführung.

Ressourcenorientiertes HRM sieht die Mitarbeiter als die wichtigste Ressource des Unternehmens an. Natürlich werden Sie nun feststellen, dass dies nichts Neues ist, denn fast alle Unternehmen nennen mittlerweile die Mitarbeiter ihr wichtigstes Kapital. Häufig ist das jedoch eine leere Wort-

hülle. Ressourcenorientiertes HRM bietet aber Methoden, die Mitarbeiter als wichtigste Ressource des Unternehmens anzuerkennen, zu entwickeln und durch die strategische Ausrichtung dieser Ressourcen den Unternehmenserfolg zu optimieren.

Vom Sisyphus zum Business Partner

Dieser Ansatz kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn die HR-Abteilung in die Strategieentwicklung und Strategieumsetzung eingebunden ist. Hier zeigt sich ausgehend von den USA ein deutlicher Trend zur Aufnahme des HR-Managers als vollwertiges Mitglied in den Vorstand bzw. die Geschäftsführung. Zusätzlich zu den



bereits etablierten Begriffen CEO (Chief Executive Officer), CFO (Chief Financial Officer), COO (Chief Operational Officer) wird hier bereits vom CHRO (Chief Human Resources Officer) gesprochen. Dieser Beitrag wird zeigen, dass diese (offenbar in den USA bereits als notwendig erkannte) strategische Einbindung des HRM als Business Partner die Voraussetzung für ein den Unternehmenserfolg nachhaltig verbesserndes HR-Management ist.

Arbeitsproduktivität sowie organisationale Flexibilität sind notwendig, um das langfristige wirtschaftliche Überleben zu sichern.

agements hin zum strategischen Human Resource Management (SHRM) wird erforderlich, um die Integration des Personalmanagements in strategische Managementprozesse zu sichern. Vermehrte Ergebnisorientierung sowie ein erhöhtes Verständnis für die Rolle des HRM bei der Entwicklung zukunftssträchtiger organisationaler Kompetenzen unterstützen das HRM dabei, seine zentrale Bedeutung bei der Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile unter Beweis zu stellen.

Strategisches HR-Management

Was versteht man nun konkret unter SHRM? SHRM stellt die Verknüpfung von HRM mit strategischen Zielsetzungen des Unternehmens zur Steigerung der Unternehmensleistung dar. Es fokussiert im Gegensatz zum operativen HRM auf den Beitrag, den HRM zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile des Unternehmens leisten kann.

Dies bedeutet für den HR-Manager einen Rollenwandel weg vom administrativen Experten hin zum Business-Partner. An-

lehnd an Ulrich versteht man darunter den höchsten Reifegrad eines modernen Personalmanagements.

Das traditionelle Personalmanagement, welches personalwirtschaftliche Standardleistungen bereitstellt, verliert dabei an Bedeutung. Dies bringt folgende neue Aufgaben mit sich:

- Mitarbeit bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie
- Entwicklung und Implementierung von HRM-Strategien
- Unterstützung der Flexibilität und des organisatorischen Wandels
- Verknüpfung von HRM-Prozessen nach strategischen Aspekten
- Definition von konkreten HR-Zielen, die die angestrebte Strategie unterstützen

Folgende kritische HR-Ziele sind bei der Durchführung dieser Aufgaben besonders zu beachten:

- Arbeitsproduktivität
- organisationale Flexibilität
- Verbesserung des Firmenimages durch Personalmarketing

Eine hohe Arbeitsproduktivität, also die Arbeitsleistung in Relation zum Arbeitsaufwand, beschreibt ein wesentliches Ziel des SHRM, da es letztendlich dazu dient, die Kosteneffektivität der HR-Abteilung zu messen. Da sich die Arbeitsproduktivität lediglich auf den aktuellen Zustand des Unternehmens bezieht, bedarf es

In vielen Unternehmen besteht eine der Hauptaufgaben der HR-Abteilung darin, den jeweiligen Strategien nachzurrennen. So wird meist die Unternehmensstrategie marktorientiert festgelegt und die HR-Strategie daraus abgeleitet.

Hieraus resultiert fast immer eine größere Abweichung zwischen den tatsächlichen und den geforderten Humanressourcen. Die Aufgabe von Personalauswahl und -entwicklung ist es dann, möglichst schnell die erforderlichen Kompetenzen aufzubauen. Problematisch hierbei ist, dass begehrte Kompetenzen am Markt oft nur schwer verfügbar sind und der kurzfristige Aufbau von Kompetenzen durch Personalentwicklung kaum möglich ist. Dies führt dazu, dass meist lange bevor der HR-Zielzustand erreicht ist, die Unternehmensstrategie aufgrund der sich immer schneller wandelnden Märkte erneut verändert wurde. Damit beginnt dieses »Spiel« von Neuem und der HR-Manager steht wie Sisyphus wieder am Anfang seiner Aufgabe.

Zusätzlich ergibt sich durch die fortschreitende Internationalisierung der Geschäftstätigkeit und die Globalisierung der Märkte ein Wandel der Erwartungen an das Personalmanagement, welches künftig vermehrt strategische Aufgaben zu übernehmen hat.

Es gilt, die Fähigkeit des Unternehmens zu unterstützen, schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Die Mitarbeiter müssen imstande sein, zeitnah und spontan wesentliche organisatorische Veränderungen durchzuführen, wenn dies vom Markt gefordert wird.

Eine Weiterentwicklung des Personalma-



MDI
MANAGEMENT DEVELOPMENT INSTITUTE

ENCOURAGE AND SUPPORT DEVELOPMENT



→ NEU
WINTERAKADEMIE 2009
Management Development Curriculum
Key Account Management Master Programm

Melden Sie sich jetzt an und sichern Sie Ihren Platz!

DI Marion Mihatsch marion.mihatsch@mdi.at
Tel. +43 1 524 17 17-32 www.mdi.at

AUSTRIA . BOSNIA-HERZEGOVINA . CROATIA . HUNGARY . MALAYSIA . ROMANIA . SLOVENIA

einer weiteren Kennzahl, um der Dynamik, welcher die Unternehmen ausgesetzt sind, gerecht zu werden: organisationale Flexibilität. Arbeitsproduktivität sowie organisationale Flexibilität reflektieren das operative Geschäft und sind notwendig, um

die Rentabilität und das langfristige wirtschaftliche Überleben des Unternehmens zu sichern. Für erfolgreiche Unternehmen geht es jedoch nicht nur darum, ihre operativen Aufgaben zu erfüllen, sondern auch darum, einem gesellschaftlichen Ruf als guter

Arbeitgeber (»Employer of Choice«) gerecht zu werden. Ein drittes zentrales HR-Ziel ist somit das Firmenimage. Diese Hauptziele führen allerdings unweigerlich zu strategischen Spannungen innerhalb funktionaler HR-Ziele (z. B. Verfügbarkeit kompetenter Mitarbeiter, Mitarbeitermotivation, Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit). Umso wichtiger erscheint die Auseinandersetzung mit den kritischen HR-Zielen (Arbeitsproduktivität, organisationale Flexibilität, Firmenimage) und deren Beitrag zum Unternehmensergebnis.

Das HRM wird dabei auf unterschiedliche Art und in unterschiedlichem Umfang in den Strategiebildungsprozess eingebunden. Häufig findet sich die Unterscheidung zwischen einer von der Unternehmensstrategie abgeleiteten und einer unabhängig davon entwickelten Personalstrategie. Die oben angeführte marktorientierte »Sisyphus«-Strategie ist ein Beispiel einer abgeleiteten Personalstrategie. Wir plädieren hingegen für eine ressourcenorientierte Strategieentwicklung. Hier stehen die Mitarbeiter als wichtigste strategische Ressource im Mittelpunkt, unabhängig von Produkt-Markt-Strategien.

Strategieentwicklung

Wie der ressourcenorientierte Ansatz des HRM (siehe theoretischer Hintergrund) zeigt, kommt den Humanressourcen eine besondere Bedeutung zu, da sie häufig den Ausgangspunkt für andere Ressourcen bilden. Die Humanressourcen, und hier insbesondere die Kompetenzen der Mitarbeiter, stellen damit den Ausgangspunkt zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile dar.

Im Folgenden wird ein ressourcenorientiertes Modell der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung (siehe Grafik) skizziert, indem zunächst basierend auf den Kompetenzen der Mitarbeiter eine Unternehmensstrategie erstellt wird. Diese Strategie wird dann markt- und wettbewerbsorientiert überprüft und je nach Bedarf adaptiert, um abschließend die HRM-Maßnahmen darauf abzustimmen. In einem ersten Schritt gilt es, die Schlüsselpositionen zu ermitteln. Bei allen Mitarbeitern dieser Positionen werden dann die individuellen Kompetenzen gemessen.

Theoretischer Hintergrund: Der ressourcenorientierte Ansatz

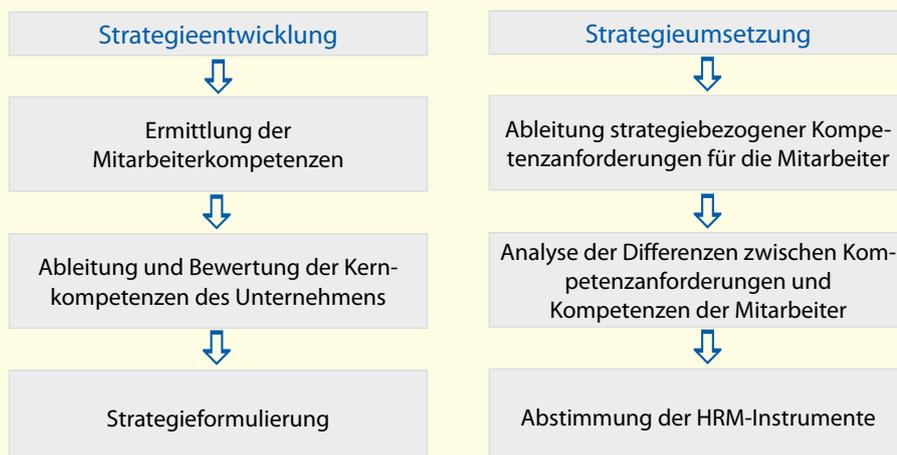
Der ressourcenorientierte Ansatz ist heute einer der zentralen wissenschaftlichen Personalmanagement-Ansätze. Er wurde in zahlreichen empirischen Untersuchungen herangezogen, um den Erfolg eines strategischen HRM zu untersuchen. Die wesentliche Grundannahme dieses Ansatzes (Barney 1991; Peteraf 1993) ist, dass der Erfolg von Unternehmen davon abhängt, inwieweit diese über strategische, d. h. spezifische und einzigartige, Ressourcen verfügen. Die zentrale Zielsetzung besteht darin, strategische Ressourcen zu generieren und zu erhalten.

Mit ihren spezifischen Merkmalen verfügen Humanressourcen über die Eigenschaften, die laut dem ressourcenorientierten Ansatz erfolgsrelevant sind: wertvoll, selten, schwer imitierbar und kaum ersetzbar (Grant 1991).

- Der Wert der Humanressourcen ergibt sich aus der zunehmenden Wichtigkeit von Mitarbeitern in einer innovativen Dienstleistungsgesellschaft.
- Die Seltenheit von Humanressourcen ergibt sich daraus, dass Mitarbeiter mit bestimmten, für ein Unternehmen relevanten Kompetenzen nur begrenzt auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.
- Die schwierige Imitierbarkeit der Humanressourcen liegt darin begründet, dass sich Mitarbeiter während ihrer Tätigkeit an die Besonderheiten eines Unternehmens anpassen. Durch diese Anpassung wird im Laufe der Zeit die Konsistenz zwischen den Mitarbeiterkompetenzen und den Erfordernissen des Unternehmens erhöht.
- Die geringe Ersetzbarkeit der Humanressourcen ist darauf zurückzuführen, dass Personen nur begrenzt durch andere Ressourcen (z. B. Maschinen) ersetzt werden können. Darüber hinaus dauern Veränderungen der Humanressourcen (z. B. Kompetenzaufbau eines neuen Mitarbeiters) wesentlich länger als bei anderen Ressourcen.

Durch die strategische und systematische Gestaltung des Personalmanagements wird somit die besonders wichtige Ressource Personal und damit ein zentraler Wettbewerbsvorteil für Unternehmen generiert und ausgebaut. Diese Auffassung wird durch viele wissenschaftliche Arbeiten und zahlreiche Praxiserfahrungen gestützt. Humanressourcen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor im nationalen und internationalen Wettbewerb.

Grafik: ressourcenorientierte Strategieentwicklung und Strategieumsetzung



Aufbauend auf diesen Mitarbeiterkompetenzen werden mögliche Kernkompetenzen des Unternehmens festgelegt. Diese können von den bisher bekannten Kernkompetenzen abweichen und sind hinsichtlich ihrer Relevanz zu bewerten. Auf Basis der relevanten und mit dem Markt abgestimmten Kernkompetenzen wird schließlich die Unternehmensstrategie erstellt.

Bottom-up bei der Strategieentwicklung und Top-down bei der Strategieumsetzung.

leichtert. Die Verbindung der Mitarbeiterkompetenzen mit den strategischen Zielen des Unternehmens erfolgt auf zwei Arten und in zwei Richtungen: Bottom-up bei der Strategieentwicklung und Top-down bei der Strategieumsetzung. Dadurch wird eine enge Verbindung von Mitarbeiterkompetenzen und der Unternehmensstrategie gewährleistet.

Unter Anwendung des Modells können überdies die in der Unternehmenspraxis häufig festgestellten Defizite des SHRM (kurzfristige Orientierung und fehlende strategische Abstimmung) überwunden werden. Dieses Modell kann somit einen

wesentlichen Beitrag zur Verbesserung des SHRM in den Unternehmen leisten und so die Grundlage für nachhaltige Wettbewerbsvorteile von Unternehmen in einer komplexen und dynamischen Umwelt bilden.

Die Einbindung des HR-Managements in die Unternehmensführung kann eine konsequente, strategische Ausrichtung des HRM gewährleisten und damit einen wesentlichen und sichtbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

SHRM sichert damit die Lebensfähigkeit und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und generiert nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch Sicherstellung von kompetenten Mitarbeitern als die wichtigste Ressource jedes innovativen Unternehmens. □

Die Strategieumsetzung beginnt mit der Ableitung strategiebezogener Kompetenzanforderungen für die Mitarbeiter. Auch wenn die Strategie ursprünglich auf Basis der Mitarbeiterkompetenzen entwickelt wurde, kann es aufgrund der Bewertung und MarktAbstimmung zu Abweichungen zwischen den Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter und deren tatsächlichen Kompetenzen kommen. Daher werden nun diese Kompetenzabweichungen analysiert und dienen dann im nächsten Schritt als wesentlicher Ausgangspunkt für die Ableitung und Abstimmung der HRM-Instrumente.

Fazit

Das Fazit: Mitarbeiterkompetenzen sind die Basis der Strategieentwicklung.

Ein wesentlicher Vorteil dieses Modells ist, dass die Mitarbeiterkompetenzen bereits bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden. Ausgehend von den individuellen Kompetenzen der Schlüsselmitarbeiter, die die Basis der HR-Ressourcen bilden, wird eine Wettbewerbsvorteil generierende Strategie ermittelt und in konkrete HRM-Maßnahmen umgesetzt.

Durch die Messung von individuellen Teilkompetenzen erfolgt zusätzlich zu einer objektivierenden Kompetenzermittlung eine umfangreiche Potenzialermittlung. Damit können mehr Kernkompetenzen als Basis zur Abstimmung der Unternehmensstrategie mit dem Markt verwendet werden. Dies erhöht die Flexibilität des Unternehmens und vermehrt die Anpassungsmöglichkeiten an veränderte Umweltbedingungen. Dadurch wird die Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens verbessert und die Berücksichtigung der – für die Humanressourcenentwicklung besonders kritischen – Elemente Dynamik und Zeitbezug er-

Training, Zertifizierung und Begutachtung



qualityaustria

Erfolg mit Qualität

97% empfehlen unsere Lehrgänge weiter

Quality Austria ist akkreditiert vom BMWA.

- Integrierte Managementsysteme
- Qualität, Umwelt und Sicherheit

- Corporate Social Responsibility

- Risikomanagement
- Business Excellence

Fordern Sie jetzt Ihr Kursprogramm 2008 an!

Quality Austria
Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH
OQS OVC OQA AFQM

www.qualityaustria.com





VERBINDUNGEN, DIE WERTE SCHAFFEN.

Die Eblinger & Partner Personal- und Managementberatung ist seit 17 Jahren richtungsweisend am österreichischen Personalberater-Markt etabliert. Als Experten für Suche und Auswahl von Spezialisten und Führungskräften zählen wir zu Österreichs Top 10. Das Leistungsportfolio wird durch strategische Personalentwicklung abgerundet, ein Bündel an Maßnahmen zur nachhaltigen Effizienzsteigerung im Human Resources Management.

Weihburggasse 9, A-1010 Wien
Tel. 01/532 33 33-0, Fax DW 50, www.eblinger.at



EBLINGER PARTNER