Mit Beiträgen von

Karl-Friedrich Ackermann, Norbert Bach, Christoph I. Barmeyer, Roman Bechtel, Fred G. Becker, Hans Jürgen Drumm, Uwe Eisenbeis, Andrea Gröppel-Klein, Wolfgang H. Güttel, Bernhard Herz, Wolfgang Hofbauer, Hans-Jürgen Lüsebrink, Wenzel Matiaske, Annemarie Matusche-Beckmann, Barbara Müller, Stefanie Müller, Günter Müller-Stewens, Hans Oberschulte, Walter A. Oechsler, Felix Schmalenberger, Tobias M. Scholz, Hanna Schramm-Klein, Thomas Spengler, Bruno Staffelbach, Volker Stein, Stefan Strohmeier, Yves Ostrowski, Janina Volmer, Dietrich von der Oelsnitz, Dudo von Eckardstein, Wolfgang Weber, Rolf Wunderer, Joachim Zentes.

Volker Stein | Stefanie Müller [Hrsg.]

Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung

Ein Gedanke für Christian Scholz

Nomos

Vahlen

Die Corporate HR-Funktion: Bereit für einen Stammplatz in der »C-Suite«?

Günter Müller-Stewens*

Die Personalfunktion (HR) zählt – neben anderen Funktionen wie etwa IT, Marketing, Recht oder Strategie – zu den klassischen Unterstützungsfunktionen in einer Unternehmensführung. Diese Funktion wird meist durch einen eigenen Personalbereich wahrgenommen. Auch wenn jeder über die zentrale Bedeutung der Ressource »Mitarbeiter« für den Unternehmenserfolg weiß, so wird insbesondere der Nutzen eines solchen Personalbereichs immer wieder in Frage gestellt – und dies schon seit Dekaden. Bringt uns HR mehr als das, was es kostet? Können wir dies nicht besser selbst in den Geschäften machen?

Dies gilt in den heutigen komplexen Organisationen insbesondere auch für den in der Unternehmenszentrale angesiedelten Bereich »Corporate Human Resources«. Einerseits ist er aufgrund seiner Nähe zur Unternehmensleitung mit relativ viel Macht ausgestattet; andererseits tut er sich oft sehr schwer, in konstruktive Beziehungen mit den dezentralen Bereichen zu gelangen. Mit dem Argument der zu geringen Berücksichtigung der lokalen Bedürfnisse werden einerseits die Interventionen durch Corporate HR seitens der operativen Einheiten im Allgemeinen missbilligt; andererseits wirft Corporate HR den operativen Einheiten oft vor, dass sie nicht an das Ganze denken und nur ihre lokalen Eigeninteressen verfolgen. Da beide Seiten hier nicht grundsätzlich Unrecht haben, liegt die Herausforderung im Auffinden einer angemessenen und Mehrwert schaffenden Balance.

* Univ.-Prof. Dr. Günter Müller-Stewens ist Lehrstuhlinhaber für Strategisches Management an und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.

Bewährungsprobe für Corporate HR

Die Größe und Bedeutung von Funktionalbereichen in diversifizierten Unternehmen erleben über die Jahrzehnte betrachtet eine Pendelbewegung. Es gibt Jahre, in denen sie massiv abgebaut und in ihrem Einfluss beschnitten werden. Oft fand dies in rezessiven Phasen der Wirtschaft statt, wobei hier die letzte Wirtschaftskrise eine Ausnahme zu bilden scheint. Es gibt dann aber auch wieder Jahre, in denen das Pendel in die Gegenrichtung schwingt. Derzeit befinden sich die meisten Organisationen in einer solchen Phase, in der es zu einer Stärkung der zentralen Funktionalbereiche gekommen ist und wohl auch weiter kommen wird. Dies wird zum Beispiel im starken Anstieg funktionaler Manager in der »C-Suite« reflektiert (Chief-Suite = Vorstandsebene; für eine Übersicht dazu vgl. Menz 2012; für HR vgl. Ulrich 1998). Davon profitierte insbesondere auch Corporate HR (Kunisch/Müller-Stewens/Collis 2012, 31). Gleichzeitig sind aber die Erfordernisse, den lokalen funktionalen Bedürfnissen (Ländergesellschaften, Geschäftsbereiche) gerecht zu werden, keineswegs gesunken, so dass sich hier ein Spannungsfeld als Herausforderung für das Management ergibt.

Die Gründe für die derzeit zu beobachtende Stärkung der Funktionalbereiche sind vielfältig. Es zählen dazu die Ausnutzung von Effizienzsteigerungspotenzialen durch Prozessstandardisierungen, die Sicherstellung der unternehmensweiten Einhaltung von Verhaltensmaßregeln, Gesetzen und Richtlinien (»Compliance«), das Aufgreifen von Megatrends oder das Setzen neuer strategischer Akzente. Im Bereich HR sind dies zum Beispiel die Zentralisierung von HR-Services (z.B. Lohnbuchhaltung), globale Standardisierung von Recruiting-Prozessen oder aber auch die Positionierung des Unternehmens im Arbeitsmarkt (»Employer Branding«), um im entbrannten Wettbewerb um die besten Arbeitnehmer (»War for Talent«) bestmöglich abzuschneiden.

Corporate HR steht deshalb vielerorts vor einer Art Bewährungsprobe. Man hat die vielleicht historische Chance, mehr »strategisch« zu werden, jenseits der Bereitstellung von Dienstleistungen. Schafft man es, diese Herausforderungen wirkungsvoll aufzugreifen und damit auch den eigenen Nutzen zu unterstreichen, so kann die HR-Funktion dadurch klar gestärkt werden, und wird in der »C-Suite« mehr Einfluss ausüben können. Gelingt dies nicht, hätte dies einen weiteren Bedeutungsverlust zur Folge. Führungstechnisch steht man dabei einerseits

vor der Herausforderung, eine HR-Strategie für das Unternehmen zu entwickeln, die einen entscheidenden Beitrag zur Profilierung und Umsetzung der Corporate Strategie leistet; andererseits müssen aber auch die Führungsorganisation des HR-Bereichs an dessen Strategie angepasst werden. Dies betrifft insbesondere dessen Organisationsstrukturen, Managementsysteme, Fähigkeitsausstattung und Führungsstil sowie die zum Tragen kommenden Werte und Einstellungen.

Corporate HR-Strategie: Im Wechselspiel mit der Unternehmensstrategie

Das Portfolio der Aktivitäten von Corporate HR sollte sich an der Corporate Strategie des Unternehmens ausrichten. Doch in vielen Unternehmen fehlt es genau an dieser strategischen Ausrichtung. Die Corporate Funktionen werden oft nur sehr lose durch die für sie üblicherweise zuständigen Mitglieder des Top Management Teams geführt, entwickeln ein hohes Maß an Eigenynamik und die Veränderungen in der Unternehmenszentrale werden eher durch den Konjunkturverlauf beeinflusst als durch veränderte Unternehmensstrategien.

So haben Restrukturierungen von Unternehmenszentralen oft nur den Tenor von Kostenreduktion, um einen »Wasserkopf« abzubauen oder um ihn vorzubeugen. Einerseits ist diese Sorge bezüglich einer zu starken Bürokratisierung des Unternehmens durch die Funktionalbereiche durchaus berechtigt und viele Corporate Funktionen zerstören auch eher Wert, als dass sie Wert generieren. Egal welche Form von struktureller Subeinheit man bildet, wird sie immer die Tendenz haben, sich nach innen, auf die eigenen Anliegen zu fokussieren.

Doch trotzdem sollte man bedenken, dass kleinere Unternehmenszentralen nicht unbedingt über die bessere Performance verfügen. Auch ist ein naives Benchmarking mit den Funktionalabteilungen anderer Unternehmen zu vermeiden, denn das Aktivitätenspektrum einer Corporate Funktion sollte sich wie gesagt an der gewählten Corporate Strategie ausrichten. Und diese kann sich natürlich sehr bewusst von der der Wettbewerber unterscheiden, um Potenziale, die man im Wettbewerb auf der Corporate-Ebene sieht, auszuschnüpfen. Je nach Corporate Strategie sind dann unterschiedlich viele Schnittstellen zwischen den zu

sieuernden Einheiten vorgesehen, denen die Ausgestaltung der Zentralbereiche gerecht werden muss (vgl. Collis/Young/Goold 2007).

Eigene strategische Agenda: Entscheidend an dieser Stelle ist, dass Corporate HR mehr ist als die Summe der Personalstrategien der operativen Bereiche. Corporate HR muss über eine eigene strategische Agenda verfügen, über die sie Themen aufgreift, die nur von der Corporate-Ebene aus sinnvoll bearbeitet werden können und über die sie einen Mehrwert für die operativen Bereiche generiert. Dazu braucht es ein geteiltes Verständnis der aktuellen und priorisierten Themen, dener sich Corporate HR annehmen hat. Sie bestimmen das Portfolio der Aktivitäten. Folgt man aktuellen Umfragen wie etwa einer der Studie der Boston Consulting Group (2011), dann sind dies zum Beispiel Themen wie »Managing talent«, »Improving leadership development«, »Transforming HR into a strategic partner«, »Strategic workforce planning« (Welche Fähigkeiten benötigen wir in Zukunft?) sowie »Enhancing employee engagement«.

Denken in Corporate Wettbewerbsvorteilen: Corporate Funktionen haben das Potenzial, einen signifikanten Mehrwert zu schaffen und damit einen wesentlichen Beitrag zum Wert des »Corporate Parent« zu leisten (vgl. Campbell/Goold/Alexander 1995). Ebenso wie die Geschäftsbereiche können die Corporate Funktionen Orte sein, aus denen nachhaltige Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen entspringen können. Vermög zum Beispiel ein Unternehmen in einer Branche, in der die Versorgung mit geeigneten Mitarbeitern knapp geworden ist, einen sehr wirkungsvollen und differenzierenden Ansatz zum Talent Management entwickeln, so kann dieser den Geschäftsbereichen zu nachhaltigen Vorteilen in deren Wettbewerb verhelfen, die kurzfristig meist nicht imitierbar sind.

Dynamische HR-Bereiche: Einer der Gründe, warum Corporate Funktionen wie HR oft eher Wert vernichten als generieren, dürfte darin zu suchen sein, dass sie zu statisch und mehr aus einer Innensicht heraus geführt werden. Doch mit jeder Veränderung der Corporate Strategie sollte auch das Portfolio der HR-Aktivitäten hinterfragt werden. Somit entwickelt sich eine Eigendynamik, die mehr einer Innensicht folgt als der Nachfrage.

Damit verbunden ist natürlich auch die Frage nach der Sourcing Strategie: Welche Aktivitäten übt man selbst aus und welche gibt man an Dritte? Derartige »Sourcing Strategien« sollen einerseits helfen, Kosteneinsparungen zu realisieren, aber andererseits auch die eigenen knap-

pen Ressourcen auf die Aktivitäten lenken, wo eine größere Wertschöpfung für einem selbst möglich ist. Betrachtet man Corporate HR, dann sind dort zum Beispiel folgende Aktivitäten angesiedelt: Rekrutierung, Entwicklung, Beförderung, Outplacement oder Entlohnung.

Insbesondere über die Einrichtung von unternehmensübergreifenden Shared Service Centers sollen Einsparpotenziale und Flexibilisierungsmöglichkeiten genutzt werden. So kann angesichts eines stark dynamischen Umfeldes beispielsweise die Mitarbeiterschaft eines Shared Service Center den neuen Gegebenheiten gezielt angepasst werden oder bei einer starken Veränderung der Servicekosten und bei einem Mangel an geeigneten Mitarbeitern kann es sogar regional verlegt werden. Bei der Wahl des Standorts ist auch die Nutzung verschiedener Zeitzonen zu bedenken. Kosteneinsparungen erhofft man sich auch über Skaleneffekte und eine weitere Optimierung und Harmonisierung der Prozesse. Dabei ist zu bedenken, dass es zu Anfangsinvestitionen kommt, d.h. erfahrungsgemäß braucht es drei bis fünf Jahre, bis es zur Rückzahlung kommt. Doch dann können die Kostenvorteile durchaus bei 20-30% liegen.

Alignment der HR-Führungsorganisation

Zur Steuerung einer Corporate HR-Funktion bedarf es einer Anpassung deren Führungsorganisation an die Strategie. Dies betrifft im Allgemeinen Rollen und Verantwortlichkeiten, Prozesse, Organisationsstrukturen und Berichtslinien sowie Managementsysteme und IT-Lösungen für die funktionalen Bedürfnisse. Dazu sollen einige uns besonders wichtig erscheinende Teilaspekte im Folgenden kurz vertieft werden.

CEO-Prinzip und partnerschaftlicher Interaktionsansatz: Der Leiter von Corporate HR sollte die unternehmensweite Führung der Zentralfunktion inne haben. Er ist der CEO seines Themas »HR«. Um eine saubere Schnittstelle zur Geschäftsleitung zu haben, ist er selbst Mitglied oder berichtet direkt an ein Geschäftsleitungsmitglied. Das Portfolio der HR-Themen, das er konzentriert treiben will (»Push-Prinzip«), dimensioniert er top-down in Rücksprache mit seiner internen Kundschaft. Über eine HR-Board/Council, dem er vorsitzt, steht er dazu in regelmäßigem Austausch mit den HR-Leitern in den Einheiten, in denen er ein Mandat als Business Partner hat. Dadurch werden die lokalen HR-Leiter zur Wahrung des Gesamtinteresses auch in die Strategie des ge-

samen HR-Bereichs eingebunden. In diesem Gremium sollte Wert auf eine verbesserte Strategiekommunikation gelegt werden, um die Sinnhaftigkeit der Corporate-HR-Initiativen (auch im Verhältnis zu konkurrierenden Corporates) für alle Beteiligten darzulegen. Dabei sollte auch der Nutzen für die dezentralen Einheiten und deren Leiter adressiert werden: Welcher Teil der angestrebten Wertsteigerung soll diesen Einheiten zu Gute kommen?

Prozesseigentümerschaft und inhaltliche Verantwortung: Die Aktivitätsfelder von Corporate HR ergeben sich häufig aus einem zunehmenden Bedarf an unternehmensweit standardisierten Prozessen (z.B. global einheitliche Rekrutierungsprozesse). Die Einheiten spüren oft selbst, dass sie, um allen Anforderungen gerecht zu werden, enger zusammenrücken müssen. Durch Corporate HR sollen zwar zentral die Prozesse und auf das Ganze gerichtete Eckwerte vorgegeben werden; dezentral erfolgt jedoch die Suche nach geeigneten lokalen Prozesslösungen. Dezentral ist auch durch den HR-Leiter der Einheit die inhaltliche Verantwortung wahrzunehmen: Das heißt, er ist nicht nur dafür zuständig, dass die zentralen Vorgaben zur Anwendung gelangen, sondern trägt auch die Ergebnisverantwortung und ist für den Vorgang rechenschaftspflichtig (»Accountability«).

Zentrales HR-Budget zur Verwaltung in den Einheiten: Um die Interessen von Corporate HR auch durchsetzen zu können, bietet sich ein gesamthafes HR-Budget für den Konzern an, das durch Corporate HR bewirtschaftet wird. Die Einheiten stellen dann Investitionsanträge, begründen ihren Business Case und erhalten dann im Erfolgsfall das beantragte Budget. Darüber können sie dann nach eigenem Gutdünken verfügen, was ihnen eine gewisse Flexibilität gibt. Sie müssen dann allerdings auch über die Einhaltung des Budgets regelmäßig berichten.

Effektivität der Corporate HR-Arbeit evaluieren: Eine Corporate HR-Funktion, die sich nachhaltig in der C-Suite behaupten will, muss auch in der Lage sein, kontinuierlich ihren Werbeitrag zu evaluieren und zu reflektieren. Im Bereich Personalmanagement hat die Messung seines Einflusses auf die Performance bereits eine relativ lange Tradition (vgl. Becker/Gerhart 1996; Guest 2011). Eine ganze Reihe von Arbeiten beschäftigt sich auch mit der Messung der Effektivität von Personalbereichen. Zentrale Frage dabei ist, welche HR-Praktiken erfolgskritisch für ein Unternehmen sind (vgl. das Review dazu von Guest/Pececi 1994). Die Evaluationstechniken reichen von Kosten-Nutzen-Analysen (vgl.

z.B. Cheek 1973) über Audits, die messen, inwieweit die Geschäftsbedürfnisse befriedigt werden konnten (vgl. z.B. Devanna/Fombrun/Tichy 1981 und Gomez-Mejia 1985) bis hin zu Evaluationen mittels spezifischer quantitativer Effizienzindikatoren (vgl. z.B. Fitz-enz 1980). Dazu zählen auch Standards, mittels derer personalwirtschaftlich relevante Tatbestände in der Berichterstattung dargestellt werden können (Scholz/Sattelberger 2012 konnten mit dem Standard HCR10 hierzu einen wertvollen Beitrag liefern). Alle diese Evaluationsverfahren haben allerdings auch einiges an Kritik auf sich gezogen und ihr Nutzen wurde in Frage gestellt (vgl. z.B. Pfeffer 1997). So lässt sich zum Beispiel fragen, inwieweit Effizienzindikatoren wie etwa Mitarbeiterzufriedenheit oder Fluktuationsrate Ausdruck über die Qualität der HR-Arbeit zu geben vermögen (vgl. z.B. Fitz-enz 1995). Am leistungsfähigsten scheinen noch Verfahren zu sein, die die Erwartungen der internen Kunden an Corporate HR den dazugehörigen Wahrnehmungen gegenüberstellen (vgl. z.B. Tsui 1990).

Literatur

- Becker, Brian/Gerhart, Barry, The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, in: *Academy of Management Journal* 39 (1996), 779-801.
- Campbell, Andrew/Goold, Michael/Alexander, Marcus, The Value of the Parent Company, in: *California Management Review* 38 (1995), 79-97.
- Cheek, Logan M., Cost Effectiveness Comes to the Personal Function, in: *Harvard Business Review* 51 (1973), 96-105.
- Collis, David J./Young, David/Goold, Michael (2007): The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters, in: *Strategic Management Journal* 28 (2007), 383-405.
- Devanna, Mary A./Fombrun, Charles J./Tichy, Noel M., Human Resource Management: A Strategic Perspective, in: *Organizational Dynamics* 9 (3/1981), 51-67.
- Fitz-enz, Jac, Quantifying the Human Resources Function, in: *Personnel* 57 (2/1980), 41-52.
- Fitz-enz, Jac, How to Measure Human Resources Management, New York etc. (McGraw-Hill) 2. Aufl. 1995.
- Gomez-Mejia, Luis R., Dimensions and Correlations of the Personal Audit as an Organizational Assessment Tool, in: *Personnel Psychology* 38 (1985), 293-308.

- Guest, David E., Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers, in: Human Resource Management Journal 21 (2011), 3-13.
- Guest, David E./Pececi, Riccardo, The Nature and Causes of Effective Human Resource Management, in: British Journal of Industrial Relations 32 (1994), 219-242.
- Kunisch, Sven/Müller-Stewens, Günter/Collis, David J., Housekeeping at Corporate Headquarters: International Trends in Optimizing the Size and Scope of Corporate Headquarters, Survey report, St. Gallen/Boston 2012, University of St. Gallen/Harvard Business School.
- Menz, Markus, Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda, in: Journal of Management 38 (2012), 45-80.
- Pfeffer, Jeffrey, Usefulness of the Concept, in: Goodman, Paul S./Pennings, Johannes M. (Hrsg.), New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco (Jossey-Bass) 1997, 132-145.
- Scholz, Christian/Sattelberger, Thomas, Human Capital Reporting: HCR10 als Standard für eine transparente Personalberichterstattung, München (Vahlen) 2012.
- The Boston Consulting Group, Creating People Advantage, BCG Report 2011.
- Tsui, Anne S., A multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level, in: Administrative Science Quarterly 35 (1990), 458-483.
- Ulrich, Dave, A New Mandate for Human Resources, in: Harvard Business Review 76 (1998), 124-134.