

ERFOLGSFAKTOR MENSCH

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SCHAFFT MEHRWERT

Dr. Willi Fehlmann, Partner

Seit 30 Jahren sprechen wir von „Personalmanagement“ und „Human Capital Management“, aber in vielen Unternehmen ist die Personalfunktion immer noch auf Administration, Trouble Shooting, Staffing, Arbeitsrecht und Personalentwicklung ausgerichtet.

“I don’t need someone with a HR title sat in a room working out policies and coming up with plans and appraisals. Most HR managers are useless and don’t understand business needs or people needs and rarely do they have any power or authority to change anything anyway. In running a business you have a responsibility to your staff – it’s as simple as that and I don’t need a HR person to tell me how to do that.” (Malcolm Howard, Chairman of Maris Interiors).

Dieses Zitat steht für die Einstellung vieler Manager gegenüber HR. Die Mitarbeitenden sind natürlich das Wichtigste, aber die Personalarbeit wird nicht wirklich als Managementfunktion betrachtet. Das zeigt sich auch in der hierarchischen Unterstellung, ist doch HR vielerorts dem Vorstand Finanzen unterstellt.

HR ALS REPARATURINSTANZ

Wenn es darum um die strategischen Ziele des Unternehmens geht, dann ist HR vielleicht dabei, die Rolle ist aber unwichtig. Was soll HR schon zu einem Ziel wie „Neue Produkte entwickeln und neue Kundengruppen aufbauen“ beitragen? HR wird erst aktiv, wenn die Business Manager neue Mitarbeiter brauchen.

So auch wenn sich jemand falsch behandelt fühlt und vor den Kadi geht, dann soll HR den Schaden minimieren. Selbstverständlich ist auch ein Beitrag bei den Verhandlungen mit Gewerkschaften und Verbänden gefragt. Darum ist der HR Manager oft

noch Jurist. Darum gibt es den CEO, CFO, COO – aber keinen CHR.

Richtig ist, dass die direkte Führungsarbeit Sache der Führungskräfte ist. Die Tendenz, sich nicht mehr exponieren zu wollen, führt dazu, dass HR zu oft stellvertretend aktiv wird. Da wurde in den letzten Jahren vieles an HR delegiert, was in die Linie gehört.

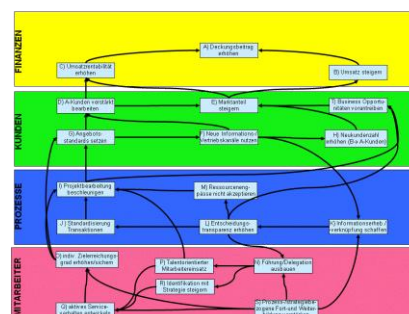
HR ALS MANAGEMENTFUNKTION

HR ist für die wichtigste Ressource verantwortlich und muss darum einen überprüfbaren Mehrwert für die Businessprozesse generieren.

Dieser Mehrwert ist nicht nur HR intern, wie etwa „x Teilnehmende in y Seminare waren sehr zufrieden“, zu definieren. Denn, „zufriedene TN“ heisst ja noch nicht, dass diese auch mehr Mehrwert schaffen. Kostengünstige HR Prozesse sind selbstverständlich, sie stiften aber nicht den Mehrwert, der das Unternehmen weiter bringt.

Dies wird durch eine Verbindung der HR-Balanced

Scorecard mit dem Cockpit auf Unternehmensebene erreicht.



HRM muss entlang der Corporate Balanced Scorecard (oder ähnlicher Strategieinstrumente) die eigenen kritischen Erfolgsfaktoren definieren und messen.

Die Business-Manager sind Kunden von HR, und es gilt „Customer Experience Management“ zu praktizieren: Den Kunden „auf den Mund schauen“ und entsprechende Leistungen generieren.

Klar, die Mitarbeitenden sind auch Kunden – und diese Segmente können sich ausschliessende Interessen haben. Über allem stehen die Erwartungen der Kunden des Unternehmens. Wenn diese nicht erfüllt werden, dann braucht es das Unternehmen nicht mehr.

Wenn also ein strategisches Ziel heisst: bis in zwei Jahren haben wir drei neue Produkte für neue Kundentypen entwickelt – dann ist HR gefordert, den eignen Beitrag zu diesem Ziel zu formulieren und zu messen.

Da zeigt es sich, ob HR eine aktuelle Wissenslandkarte hat und ganz schnell aufzeigen kann, was es an interner Ausbildung notwendig wird, was das kostet, und welche Ressourcen man einkaufen muss. Erst wenn das alles geklärt ist, kann man überhaupt so ein Ziel formulieren und auf eine Zeitachse bringen.

ERFOLG IN VERÄNDERUNGSPROJEKTEN

70% aller Veränderungsprojekte – und strategische Projekte initiieren immer auch Veränderungen – sind nicht erfolgreich!

Dies hängt im Wesentlichen am Faktor Mensch. Management und Mitarbeitende sind nicht konsequent in der Umsetzung. Unterschiedliche Meinungen werden nicht geklärt, das Wissen der Organisation wird zu wenig abgeholt – es gibt verschiedene Faktoren, die nur einen Teilerfolg zulassen.

HR hat hier einen Job. Analysen der Hindernisse, Einbezug aller Stakeholder, Training am richtigen Ort, Aufdecken von Führungsmängeln, d.h. HR muss Teil des Projekt Monitorings sein und die entsprechenden Faktoren messbar einbringen.

EFFEKTIVE PERSONALENTWICKLUNG

Die Personalentwicklung muss den ROI ihrer Massnahmen aufzeigen können – ansonsten ist es ein Event-Budget, was auch sinnvoll sein kann, aber kaum Mehrwert bringt.

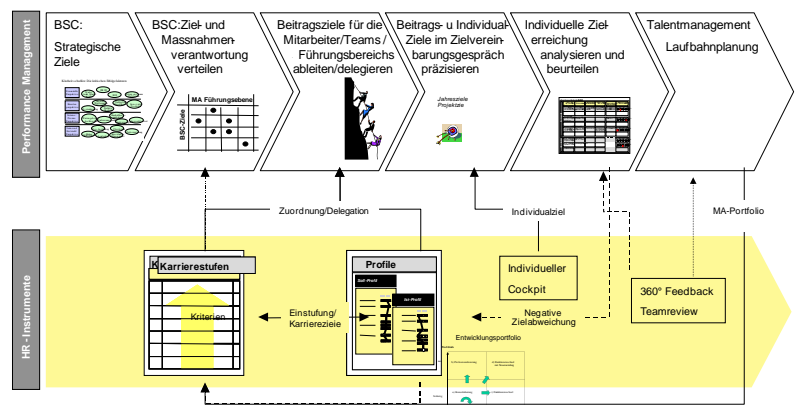
Viele Management Development Konzepte sind Modekataloge. Es werden immer die neusten Methoden der Mitarbeiterführung trainiert. Das Gelernte wird kaum eingefordert und bleibt der privaten Nutzung überlassen. Wir wissen aus vielen Studien, dass der Transfer von Seminaren gegen null tendiert.



STRINGENTER ZIELPROZESS

Eine HR-Balanced Scorecard ermöglicht auch eine stringente Ableitung von Bereichs- und Individualzielen. Man bekommt damit eine gemeinsame Sprache über strategische Themen, der Implementierung und Messung.

Von der BSC zum Personalmanagementsystem



Der Mitarbeitende kann dann auch seine ganz persönliche BSC entwickeln. Er hat ja auch noch andere Kunden als das Unternehmen, und es ist sehr zu wünschen, dass er/sie sich dies bewusst macht und auch bewusste Entscheidungen fällt. Das Unternehmen weiss dann, mit welchen Ressourcen wirklich zu rechnen ist.

Sie finden alle Praxis-Letters und andere Artikel auf unserer Website www.improvementgroup.ch