

## Personalarbeit mit Weitblick – Strategien und Lösungen für morgen entwickeln und umsetzen

Unternehmen sind immer stärker gefordert, sich den Veränderungen in globalen Märkten und Technologien zu stellen. Damit wachsen auch die Anforderungen an Management und Führungskräfte; der Mitarbeiter wird nicht mehr als bloße Ressource, sondern als das „lebende“ Kapital des Unternehmens betrachtet und rückt in den Mittelpunkt von Veränderungsprozessen. Kürzere Innovationszyklen und technologische Quantensprünge bestimmen das unternehmerische Geschehen mehr denn je und damit kommt den Führungskräften und der Personalarbeit eine zunehmend strategisch bedeutende und vorausschauende Rolle im Hinblick auf die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz zu.

Ein kleiner Rückblick zeigt diese Entwicklung deutlich auf:

Personalarbeit wurde lange nur als Unterstützungsprozess gesehen und war geprägt durch Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung sowie die Einführung von modernen und anwendungsfreundlichen IT-Systemen zur Unterstützung administrativer Aufgaben. Es folgte eine erweiterte Sichtweise, Personalarbeit in das Geschäftsmodell zu integrieren und die Einführung von prozessorientierter Arbeit mit Fokussierung auf wertschöpfende Kernaufgaben sowie Shared Service Center für administrative Personalaufgaben.

Die sich abzeichnende aktuelle Phase der Personalarbeit hat nun gerade in Zeiten enormer Beschleunigung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen zum Ziel, die HR-Strategie als Teil der Wertschöpfungs- und Führungsprozesse zu verankern. Personalarbeit mit „HR“, also Human Resources zu bezeichnen, ist immer noch gängig und stellt den Mitarbeiter als Einsatzkraft in den Mittelpunkt. Die Personalorganisation darf sich aber 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. Um diesen Trend mit Leben zu erfüllen, beschäftigt man sich heute mit **HR-Transformationsprojekten**. Sie haben zum einen das Ziel, Unternehmen zu befähigen, auch in globalen Strukturen, noch effizienter und effektiver zu wirtschaften. Sie haben aber insbesondere die Herausforderung, Raum für strategische Personalarbeit, also die umfassende Beratung des Managements, der Führungskräfte und Mitarbeiter zu schaffen und damit die große Bedeutung eines **Human Capital Management** zu leben und zu verinnerlichen und zwar eines **Businessorientierten HCM**.

### Wichtigster Erfolgsfaktor in Transformationsprojekten ist der Mitarbeiter!

HR-Transformationsprojekte beziehen sich einmal auf die Personalorganisation selbst, um die Voraussetzungen für die Rolle eines Business Partners zu schaffen. Sie beziehen sich aber auch auf die Unterstützung von HR, Personalarbeit in Unternehmen den veränderten Umfeldbedingungen anzupassen sowie dem geänderten Verständnis von Führung und Personalarbeit Rechnung zu tragen. 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. Mitarbeiter sind also die zentralen Leistungsfaktoren jedes Unternehmens.

## HR-Transformation ist kein „Projekt“ ist, sondern ein langfristiger „Veränderungsprozess“, der oft auch in kleinen Schritten erfolgen kann.

Wachsende internationale Zusammenarbeit, die Deregulierung und Globalisierung der Märkte, zunehmende Komplexität und der Übergang von einer Industrie- in eine Dienstleistungs- bzw. Informationsgesellschaft haben den Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck ganz erheblich erhöht; das wirtschaftliche Klima allgemein ist „kälter“ und „rauer“ geworden. Prozesse und Rollen, Organisationsstrukturen und Infrastruktur in den Unternehmen ändern sich und dadurch sind auch zahlreiche Arbeitsplätze und damit die Zukunft vieler Menschen bedroht. Der Kampf um Talente auf dem Arbeitsmarkt sowie die Notwendigkeit neuer Formen, um Leistungsträger an das Unternehmen zu binden, verlangen nach neuen geeigneten Instrumenten und flexiblen Handhabungen durch Führungskräfte und HR.

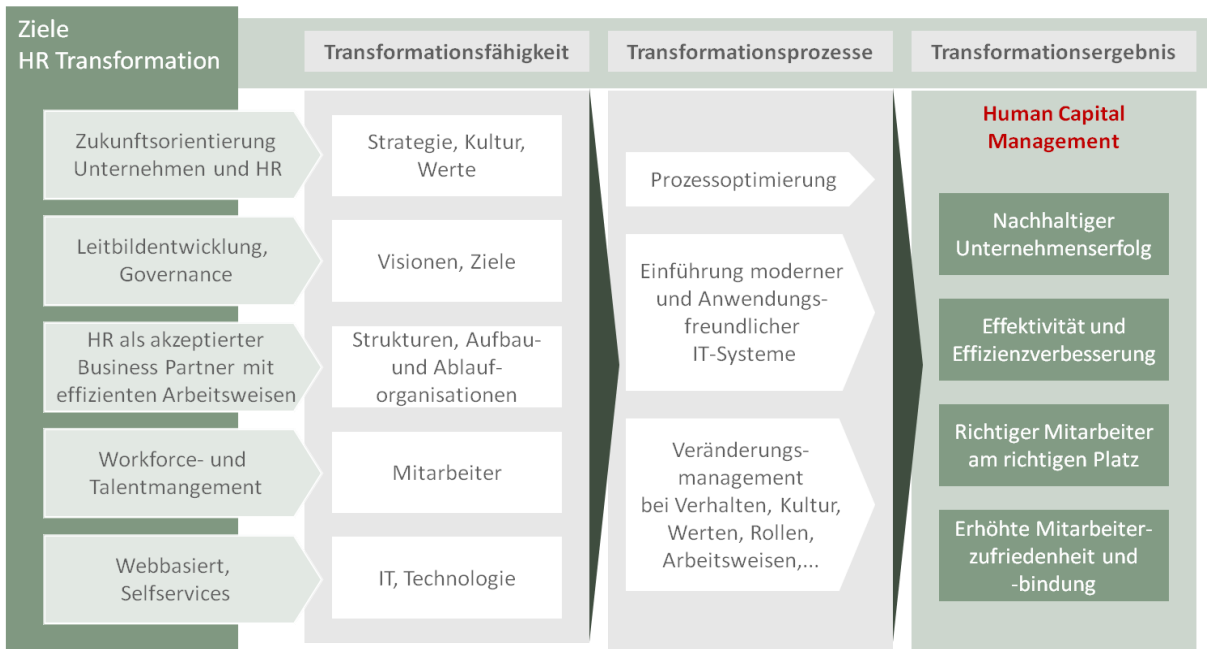
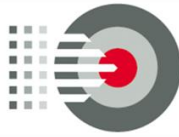
Doch wie kann man mit diesen Veränderungen umgehen? Handeln beginnt beim Menschen und hier sind es insbesondere die Führungskräfte, von denen dieses gefordert wird. Neben fachlichen Fähigkeiten der Führungskräfte müssen zunehmend verhaltens-, werte- und kulturbezogene Kompetenzen gefordert und gefördert werden. Erfolgreiches HR-Management muss eng an die Unternehmensentwicklung gekoppelt werden und die Führungskräfte einbeziehen; es stellt damit eine wichtige, nicht delegierbare Managementaufgabe dar. Es ist unerlässlich, im Rahmen von HR-Transformationsprojekten ein neues Zusammenspiel zwischen Führung und Personalern zu entwickeln.

HR-Transformation beginnt deshalb bei den Führungskräften in der Personalorganisation selbst und befähigt diese, eine bedeutende Rolle als Business Partner wahrzunehmen: sie sind spätestens bei der Umsetzung, tatsächlich aber bereits bei der Planung von Unternehmensstrategien und Transformationsprojekten einzubeziehen. Führungskräfte sind dann dazu zu bringen, Personalführungsaufgaben verantwortlich wahrzunehmen.

## Wertschöpfung durch Wertschätzung

Im Rahmen einer **werteorientierte Unternehmensführung** sollten Unternehmensziele und Werte sowie daraus resultierende Arbeitsweisen der Personalarbeit in einem Leitbild (Unternehmen, Personal, Führung) gemeinsam erarbeitet, schriftlich festgehalten und kommuniziert werden. Es gilt für die Personalorganisation auf der Ebene von Geschäftsführung und Unternehmensleitung, externe und interne Entwicklungen, Trends und Strömungen wachsam zu beobachten. Es sind Themen wie Change Management, Talent Management, Personal- und Organisationsentwicklung oder Führungskräfteentwicklung, die den qualitativen Unterschied in der Rolle von HR als Business Partner ausmachen und somit Mehrwert für das Geschäft liefern können.

HR-Transformation bezieht sich dann auf die Umsetzung der Rolle des Business Partners im Unternehmen. Den Führungskräften kommt dabei zunehmend eine bedeutendere Rolle und Übernahme von Verantwortung zu. Veränderte Mitarbeitererwartungen an Arbeitsplatz und -bedingungen (Work-Life Balance, lebenslanges Lernen) sowie die demografischen Entwicklungen (Alter, Kinderzahl, Verlust von wertvollem Know-how durch vorzeitiges Ausscheiden), verschärfter Arbeitskräftemangel und steigende Erwartungen an internationale Mobilität der Mitarbeiter erfordern, dass die Personalorganisation gemeinsam mit den Führungskräften eine treibende Rolle mit strategischem Einfluss bei der Veränderung übernimmt. Wertschätzung dieser beider Rollen führt dann zu erhöhter Wertschöpfung im Unternehmen.



## Erfolgreiche HR Transformation folgt einem integrierten Ansatz

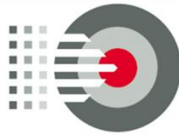
### Transformationsfähigkeit

Führung von Unternehmen und Mitarbeitern sowie die Rollenwahrnehmung von HR als Business Partner fordern immer mehr Veränderungen in der Personalarbeit und im Miteinander von Führung und HR durch Kompetenz, Wertschätzung und Nachhaltigkeit. Das erfordert ein langfristig angelegtes, auf Ethik und menschliche Werte sowie auf hohe Leistungsfähigkeit und kompetente Führung ausgelegtes Vorgehen im HR- Transformationsprozess. Die Unterstützung der Unternehmensstrategie durch die HR-Strategie muss akzeptiert und nachhaltig umgesetzt werden. Ein effizientes, effektives und für das Unternehmen passendes HR-Organisations-Modell nach dem bewährten drei Säulen Modell mit Center of Competence, Business Partner und Shared Service Center ist Voraussetzung. Ein innovatives und anwendungsfreundliches Human Capital Management ist somit Ziel und Fokus der HR Transformation gleichermaßen. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens wird in Zukunft wesentlich davon abhängen, wie erfolgreich diese Herausforderungen bewältigt werden.

### Transformationsprozess

Konzentration auf die wertschöpfenden HR-Prozesse, Befähigung der Führungskräfte und Neuausrichtung der Personalarbeit mit einem durchgreifenden Wandel hinsichtlich Organisation, Rollen, Aufgaben und Wertschätzung gehören zu den vorrangigen Schritten im HR-Transformationsprozess unter der Prämisse „vom internen Abwickler zum akzeptierten HR Business Partner“. Verstärkter Einsatz webbasierter HR-Lösungen verbessert mit einem zielgruppengerechten Angebot der HR-Services, z.B. über HR-Portale und Self Service Lösungen den Servicegrad von HR.

HR muss sich mit einem Human Capital Management zu einem geschäfts- und strategieorientierten Treiber im Unternehmen entwickeln und somit einen maßgeblichen Beitrag zur Transformation von HR und durch HR leisten. Kompetente Führungskräfte und ein konsequentes Management von Führungsverhalten und -qualität stützen den HR- Transformationsprozess durch professionelles und konsequentes Veränderungsmanagement bei Verhalten, Kultur, Werten, Rollen und Arbeitsweisen.



## Transformationsergebnis

Unternehmensleitung und Führungskräfte setzen die Personalorganisation in die Lage, strategische und personalpolitische Entscheidungen zu treffen: ein innovatives, anwendungsfreundliches und businessorientiertes Human Capital Management ist eingeführt und wird gelebt. Dabei steht im Vordergrund, Qualität und Einfluss der Personalarbeit zu steigern, mehr HR- Ressourcen für wertbringende Tätigkeiten einsetzen zu können und somit eine Steigerung der Qualität, eine hohe Kunden- und Serviceorientierung sowie die Professionalisierung der Leistungserbringung zu erhöhen. Die Geschäftsführung ist gefordert, der Personalarbeit eine neue herausfordernde, proaktive und gestaltende Rolle zukommen zu lassen durch Akzeptanzsteigerung und stärkere Einbindung von HR in unternehmensrelevante Themen. Die notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der HR-Mitarbeiter sind jederzeit gewährleistet und das HR-Management ist „fit“ für diese Rolle. „Intelligente“ HR-Software ist eines der wesentlichsten Herausforderungen eines modernen businessorientierten Human Capital Management.

Eine nachhaltig wirksame HR Transformation erfordert eine strukturiert geplante Stabilisierungs- und Optimierungsphase. Hierbei ist die Veränderungsbereitschaft des Unternehmens sowie seiner Führungskräfte und Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg.

HR Transformation wird von Geschäftsführung, Personalbereich und Führungskräften gleichermaßen getragen. Führung wird (vor)gelebt und als wichtiges Element einer erfolgreichen Transformation gesehen

## Transformation der Personalarbeit unter der Prämisse „vom internen Abwickler zum integrierten HR Business Partner“- Der Weg ist das Ziel

Versetzen Sie als Unternehmensleitung und Führungskraft die Personalorganisation in die Lage, gemeinsam mit ihr strategische und personalpolitische Entscheidungen zu treffen. Passen Sie Skills von Personalern an interne Kunden- und Dienstleistungsorientierung an und fördern Sie Wissensaufbau über geschäftliche Aktivitäten (Markt, Kunden, Produkte, externe und interne Entwicklungen). Bringen Sie Führungskräfte dazu, Personalführungsaufgaben verantwortlich wahrzunehmen und Werte vorzuleben.

Starten Sie HR-Transformationsprozesse oder intensivieren Sie diese, um strategische, organisatorische, prozessuale, technologische und vor allem mitarbeiterrelevante Aspekte zu einem ganzheitlichen Ansatz zu integrieren.

Führen Sie Rollen wie „HR Business Partner“ ein, regeln Sie Aufgabenspektrum und Verantwortlichkeiten, eindeutige Zuständigkeiten, Schnittstellen und Prozessverantwortlichkeiten. Etablieren Sie unternehmensstrategisch relevante HR- Leistungen wie Personalplanung oder Talentmanagement.

## Schaffen Sie ein businessorientiertes Human Capital Management.

### Kontakt :

**TCI Transformation Consulting International GmbH**

Wildbader Straße 9 | 68239 Mannheim – Germany

Office: +49 621 496084-0 | Fax: +49 621 496084-99

[www.tci-gmbh.com](http://www.tci-gmbh.com)