



Effizientes HR Management

HR befindet sich im Wandel. Durch die Digitalisierung, die Globalisierung, aber auch die Corona-Pandemie hat sich die Arbeitswelt verändert. HR wird digital und zeigt den Weg zu New Work. Dadurch rücken die HR-Prozesslandkarte und die Verknüpfung der HR-Prozesse in einer digitalen Welt in den Fokus der Gestaltung. Die HR-Prozesse sind nicht nur zu digitalisieren, sondern neu zu gestalten und zu vernetzen, um dadurch HR fit für die Zukunft zu machen. Die Schwerpunkte in den Prozessen verschieben sich deutlich, die gestalterischen, auf die Zukunft ausgerichteten Themen rücken in den Fokus des Handelns.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

In einer sich immer schneller verändernden Arbeitswelt braucht es Eigenverantwortung, agiles Arbeiten und cross-qualifizierte Teams für den Erfolg von Projekten, Individuen und Unternehmen. Die zentrale Steuerung verliert an Relevanz, da sie sich nicht schnell genug an Veränderungen durch die VUCA-Welt anpassen kann. HR hat diesen Wandel zu begleiten und zu steuern.

Die veränderte Arbeitswelt

In den letzten Jahren hat sich die Arbeitswelt stark verändert, die Pandemie hat viele Bereiche noch verschärft. Doch nicht nur unser Arbeitsalltag, auch die Aufgaben selbst haben sich verändert und brachten neue Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten mit sich. Wir haben bereits einen exponentiellen Anstieg der digitalen Transformation gesehen, was einen unermesslichen Druck nicht nur auf IT-Teams ausgeübt hat, sich in kurzer Zeit den neuen Gegebenheiten anzupassen, sondern das gesamte Unternehmen bewegt.

Durch die veränderten Arbeitsbedingungen der letzten eineinhalb Jahre wurden viele ArbeitnehmerInnen bereits zu heimlichen Projektmanagern – eine Fähigkeit, die immer gefragter wird. Denn laut dem Talent Gap Report vom Project Management Institute (PMI) werden bis 2030 25 Millionen neue Talente mit Projektmanagement-Fähigkeiten benötigt. Die Aus- und Weiterbildung von ArbeitnehmerInnen in diesem Bereich wird daher entscheidend sein, um diese Lücke zu schliessen. Gleichzeitig leben und arbeiten wir in einer von Projekten getriebenen Welt – agiles Arbeiten, Problemlösungsansätze und Projektmanagement-Fähigkeiten sind dabei Schlüsselmerk-

male des Erfolgs geworden. Der Erfolg der Business Transformation hängt heute mehr denn je davon ab, wie erfolgreich Mitarbeiter Projekte führen und durchführen können. Es wird nicht mehr in Silos gearbeitet, und die traditionellen Grenzen von z.B. Finanzen, HR und IT weichen cross-qualifizierten Teams. HR hat diesen Wandel im Denken und Handeln zu begleiten und zu moderieren. Projekt- und Prozesskompetenz sind gefragt. Neue Skills und die permanente Qualifikation sind der Schlüssel zum Erfolg. HR wird zum Change Manager.

Hybrides Arbeiten erfordert Power Skills

Da Unternehmen im Zuge von COVID-19 ein neues Arbeits-Ökosystem navigieren, bietet sich für Arbeitgeber die Gelegenheit, ihren Fokus auf neue Technologien, Tools und Schulungen zu setzen, um die Fähigkeiten ihrer Teams zu stärken. Ein verstärkter Fokus sollte auf dem, was PMI als «Power Skills» bezeichnet, liegen – Fähigkeiten, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen, wie z.B. die Kultivierung einer innovativen Denkweise, kollaborative Führung, Problemlösungskompetenz und Empathie.

Die Bedeutung von Projektmanagement-Fähigkeiten wird aktuell vielen Arbeitnehmern auch durch Remote-Arbeit verdeutlicht, welche nicht nur mehr Flexibilität, sondern auch grösseres Organisationstalent fordert, damit die Work-Life-Balance gelingen kann. Eine aktuelle Studie von PMI zeigt, dass ArbeitnehmerInnen in der DACH-Region ihr Privat- und Arbeitsleben grösstenteils im Einklang sehen: nur jede/r vierte Befragte ist mit der eigenen Work-Life-Balance nicht zufrieden. Während der Pandemie hatten vor allem Frauen mit

Herausforderungen zu kämpfen, wovon ein Drittel das Gefühl hatte, nicht genug Unterstützung zu bekommen (33% gegenüber 19% der Männer). Gründe sind unter anderem der schnelle Homeoffice-Wechsel und die Vermischung von Beruflichem und Privatem sowie die fehlenden zwischenmenschlichen Beziehungen. Besonders für junge Berufstätige stellt dies eine Herausforderung dar, da sie sich durch das Fernarbeiten abgekoppelt fühlen (46%). HR muss den Mitarbeitenden wieder Vertrauen und Sicherheit geben.

HR-Kernprozesse

Die HR-Prozesslandkarte zeigt die HR-Kernprozesse und deren Verknüpfung mit den Management-Prozessen und den relevanten Service-Support-Prozessen. Die ganzheitliche Prozesssicht verdrängt die kleinteilige Funktionssicht. Damit wandelt sich HR von der transaktionalen Führung zur transformationalen Führung.

Effizienz und Effektivität der HR-Prozesse

Die HR-Prozesse müssen sich wandeln, sind zu digitalisieren und zu vernetzen. Effizienz und Effektivität sind zu steigern, und die Schwerpunkte sind neu zu setzen, administrative Funktionen werden digitalisiert und automatisiert, die kreativen gestalterischen Funktionen entscheiden über den zukünftigen Unternehmenserfolg.

Klare Verantwortlichkeiten

Die Arbeitsteilung im Personalbereich verursacht in vielen Unternehmen Sand im Getriebe in Form immer wiederkehrender Diskussionen über Verantwortlichkeiten. Wer steuert den Gehaltsplanungsprozess? Der Compensation-and-Benefits-Bereich oder die Businesspartner? Wer zeichnet für die Erstellung eines Ad-hoc-Berichts verantwortlich? Der Controllingbereich oder das Servicecenter? In welchen Fällen übernimmt der Arbeitsrechtler einen Vorgang des Businesspartners? Unklarheiten verschlechtern die Performance. Zur Schärfung der Zuständigkeiten empfiehlt es sich, die HR-Prozesslandkarte systematisch durcharbeiten und neu zu gestalten. Wo liegt die Verantwortung (V) für einen Prozess? Wer führt einzelne Prozessschritte aus (A)? Wer berät (B) bei Bedarf? Und schliesslich: Wer muss informiert (I) werden? Diese



«VABl»-Methode (im Englischen «RACI») ist verbreitet, andere Methoden und Bezeichnungen sind jedoch genauso möglich.

Grundsätzlich empfiehlt sich der Einsatz von im Unternehmen etablierten Konventionen zur Dokumentation der Zuständigkeiten bezogen auf die verschiedenen Prozesse. Nicht nur die eigentliche Dokumentation der Prozess-Governance, sondern auch die häufig erforderlichen Diskussionen zwischen den Beteiligten und das Durchspielen von Geschäftsvorfällen fördern das Verständnis für ein erfolgreiches Zusammenspiel im Personalbereich ganz wesentlich. Nicht selten führen die Gespräche auch zu einer Nachjustierung von organisatorischen Zuordnungen: Soll die Bewerberkorrespondenz tatsächlich über den Businesspartner laufen oder kann das nicht das Servicecenter übernehmen? Oder stattdessen der spezialisierte Recruiter aus dem Kompetenzcenter? Schnittstellen sind zu vermeiden, denn sie verfälschen die Prozesse und reduzieren Effizienz und Effektivität. Schnittstellen müssen zu Nahtstellen werden. Die HR-Prozesse müssen ganzheitlich gestaltet werden. Daher müssen organisatorische Veränderungen angepackt werden.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Jede Organisation, jedes Unternehmen benötigt ständige Weiterentwicklung, um die Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft sicherzustellen.

len. Der Veränderungsdruck und die benötigte Veränderungsgeschwindigkeit nehmen dabei kontinuierlich zu. Die Auslöser für diesen Veränderungsdruck sind vielfältig. Globalisierung und internationaler Wettbewerb sowie wachsende Nachfrage nach neuen Produkten bzw. Dienstleistungen mit verbesserten Eigenschaften zu günstigen Preisen sind zwei wichtige Faktoren.

Ein Ansatz, sich fortwährend zu entwickeln, ist die Einführung von KVP im Unternehmen (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Englisch CIP: Continuous Improvement Process). Das Verbesserungskonzept setzt vor allem auf:

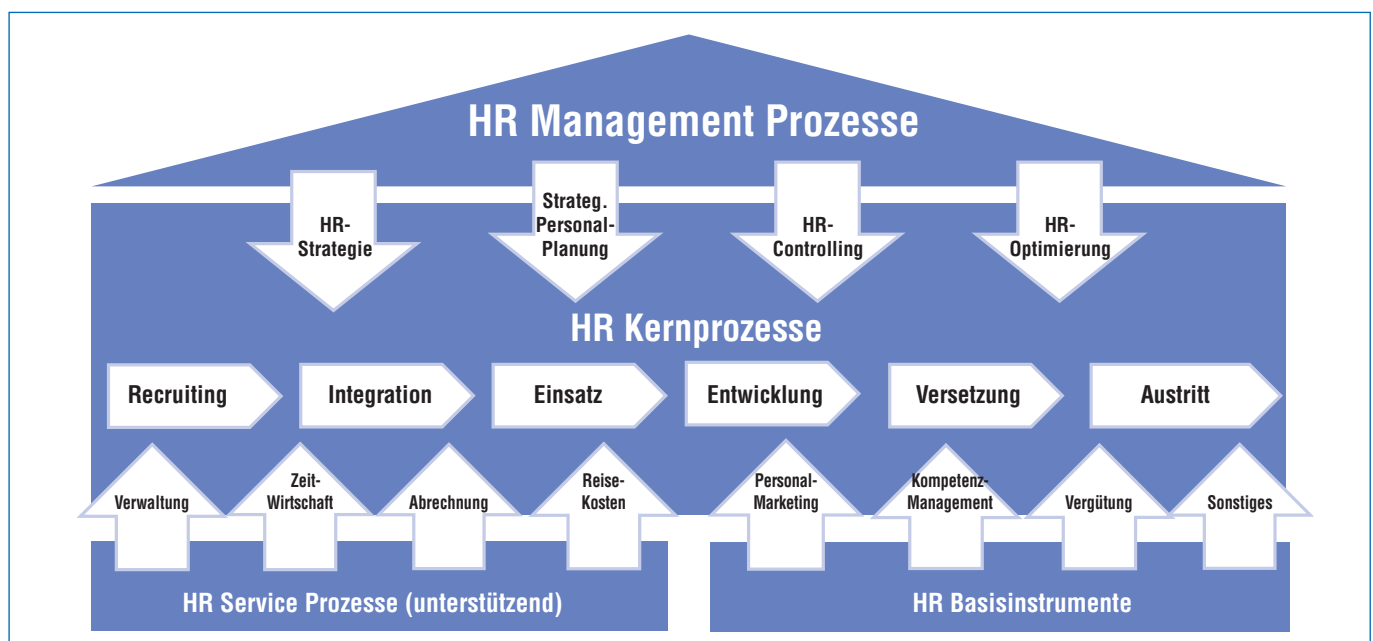
- Systematische Veränderung,
- Fokussierung auf Prozessziele
- Veränderung bzw. Verbesserung in kleinen Schritten
- Verbesserung durch Beteiligung der Beschäftigten
- Beseitigen von Schnittstellen
- Vermeidung jeglicher Verschwendung
- Annahme, dass Verbesserung bzw. Veränderung etwas grundsätzlich Positives ist (KAIZEN = jap.; Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren).

Das Optimieren von Prozessen und Verantwortlichkeiten kann methodisch noch so stringent und fachlich noch so kompetent erfolgen. Unternehmen werden die tatsächlichen Optimierungspotenziale nicht annä-

hernd ausschöpfen, wenn sie ausschliesslich Top-down vorgehen. Die Prozessoptimierung muss sowohl Top-down als auch Bottom-up im Dialog erfolgen. KVP erfolgt Bottom-up, die Gestaltung erfolgt auf der operativen Ebene. Denn die grössten Potenziale erkennen häufig die am Prozess unmittelbar Beteiligten auf der operativen Ebene im tagtäglichen Einsatz. Ein ergänzender Bottom-up-Ansatz erfolgt jedoch nicht automatisch. Unternehmen müssen ihre HR-Mitarbeitenden befähigen, systematisch Verbesserungspotenziale in Abläufen zu identifizieren und Leistungsstandards anzuheben. Sie müssen KVP-Rollen organisatorisch sinnvoll verankern, damit Mitarbeitende diese wahrnehmen können. Der KVP-Prozess muss etabliert und trainiert werden.

Folgendes Vorgehen hat sich dabei in der Praxis bewährt:

- Die spielerische Simulation einer KVP-Fallstudie – zum Beispiel aus einem produzierenden Bereich für einen unvoreingenommenen Blick – schärft das Bewusstsein bei den HR-Mitarbeitenden für den Nutzen kontinuierlicher Verbesserungen und fördert zudem den Teamgeist.
- Ein anschliessender Pilot in einem Teilbereich von HR validiert die Praxistauglichkeit der vorgesehenen KVP-Methoden und -Werkzeugkästen, ermöglicht eine Anpassung auf spezifische Gegebenheiten im Unternehmen und liefert bereits messbare Verbesserungen, zum Beispiel bezogen auf





Kundenzufriedenheit, Geschwindigkeit und Ressourceneinsatz.

- Der Roll-out der KVP-Methode erfolgt schliesslich unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus dem Piloten, definiert die KVP-Rollen und -Verantwortlichkeiten im Personalbereich und schult die HR-Mitarbeitenden zu Methoden und Werkzeugen.

KVP steigert die Effizienz und Effektivität der HR-Prozesse

Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen mit einem KVP-Ansatz im Anschluss an ein top-down-geführtes Reorganisations- oder Optimierungsprojekt zusätzlich deutliche Verbesserungen in den wesentlichen Leistungskennzahlen erreichen. Mit kontinuierlichen Verbesserungen können Unternehmen ihre Ressourceneffizienz im ersten Jahr um zehn bis 20% verbessern. In den Folgejahren sind immerhin noch Steigerungen um fünf bis zehn Prozent jährlich möglich. Kommen Steigerungen der Effektivität hinzu – denn eine KVP-Kultur kann sich auch auf die Mitarbeiterbindung, auf interne Besetzungsquoten oder die Qualität von Nachfolgepools auswirken –, dann erreicht der Personalbereich endgültig die erhoffte Augenhöhe mit dem Topmanagement.

Warum KVP im Personalbereich ein wichtiges Thema ist – drei Ansatzpunkte

1. Der Personalbereich als Objekt kontinuierlicher Verbesserung

Der Personalbereich sollte nach stetiger Verbesserung seiner Prozesse und Dienstleistungen streben. Insofern kann der Personalbereich selbst als Gegenstand von kontinuierlicher Verbesserung betrachtet werden. Ein möglicher Ansatzpunkt in diesem Kontext ist die Gestaltung von effektiven und schlanken Personalprozessen. Hierfür eignet sich beispielsweise das Werkzeug «Prozessmapping» hervorragend. Ebenso kann die Verschwendungssuche mit verschiedenen KVP-Werkzeugen systematisch im Personal-



bereich eingesetzt werden. Hierzu gehören Verschwendungswerkshops, Rote-Karten-Aktionen oder auch 5-S-Workshops.

2. Der Personalbereich als Impulsgeber für das Ideenmanagement

In einer Vielzahl von Unternehmen sind das betriebliche Vorschlagswesen und/oder der KVP bereits strukturell an den Personalbereich angegliedert. Der Personalbereich managt, steuert, koordiniert und evaluiert in diesen Unternehmen die Aktivitäten zur Ideengenerierung, die Entwicklung von Lösungen sowie deren Umsetzung. Insofern benötigt der Personalbereich Fach- und Methodenwissen zum KVP.

3. Der Personalbereich als Promotor für die Einführung von KVP

Jede Veränderung benötigt Promotoren, so auch die Einführung von KVP. Viele Geschäftsführungen übertragen die Einführung von KVP deshalb dem Personalbereich. Dies macht aus mehrfacher Sicht Sinn. Der Personalbereich hat die Kompetenz, ein schlagkräftiges, abteilungsübergreifendes Projektteam für die Einführung zusammenzustellen und zu leiten. Er ist in der Lage, eine geeignete externe Beratungseinrichtung einzubinden. Qualifizierungsaktivitäten für KVP (Koordinatoren/innen, Moderatoren/innen, Beschäftigte) sind als zentraler Erfolgsfaktor eng an die umsetzende Struktureinheit gebunden.

Welchen Nutzen bringt KVP?

KVP kann direkten wirtschaftlichen Nutzen erzeugen. Nicht zu unterschätzen ist der Mehrwert, der durch KVP im sozialen Bereich erzielt werden kann. Die sog. Agamus Studie zeigte bereits im Jahr 1996 die vielfältigen Effekte von kontinuierlicher Verbesserung im wirtschaftlichen und sozialen Bereich auf.

Die in der Studie befragten Unternehmen gaben als wirtschaftliche Effekte an:

- Kostensenkung
- Verkürzung der Durchlaufzeit
- Bestandsreduzierung
- Reduktion von Ausschuss und Nacharbeit
- Qualitätssteigerung
- Vermeiden von Verschwendung
- Bessere Kundenorientierung und Steigerung des Kundennutzens

Als wichtige soziale Effekte durch die Umsetzung von KVP nannten die Unternehmen in der Studie:

- Verbesserung des Betriebsklimas
- Steigerung der Motivation der Beschäftigten
- Höhere Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen
- Verbesserung der Zusammenarbeit
- Permanentes Infragestellen der bestehenden Prozesse

QUELLEN

NOVO Business Consultants HR Human Capital Management 2021
 Experis Erfolgreiche HR Transformation 2021
 Kienbaum Consultants HR Management Tools 2021
 Project Management PMI Report Talent Gap Report 2021



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich ist Investor, Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau. Er war lange in Vorständen verschiedener internationaler Unternehmen tätig (u.a. BASF, Adidas und Mövenpick). Als Inhaber und Partner der Gerberich Consulting AG berät er mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen. Er hat Maschinenbau und Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT in Cambridge studiert.

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
 Hermetschlostrasse 77
 CH-8048 Zürich
 www.weka.ch
 Herausgeber Stephan Bernhard
 Redaktion Dave Husi

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.
 Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
 Alle übrigen Bilder: www.iStockphoto.com
 Bestell-Nr. NL9232

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2022

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurde meist die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei selbstverständlich mitgemeint.