

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT (HCM) MIT GESCHÄFTLICHEM ERFOLG PLÄDOYER FÜR DIE ROLLE DER STRATEGISCHEN HR BUSINESS PARTNER FUNKTION

- AUS DEM WERKZEUGKASTEN DES GOINGER KREISES E.V. -

Statement

„HR Business Partner sind nutzlos, außer man will (wirtschaftlichen) Erfolg haben.“

HR Business Partner (HRBP) haben keinen Selbstzweck. Wie würde die Geschäftsführung ohne dedizierte HRBP vorgehen, um geschäftliche Ziele zu erreichen? Gleichzeitig müssen - normalerweise für das HCM - wirtschaftliche und soziale Ziele (Zieldualismus) gut balanciert werden. In anderen Worten: Durch ein geschicktes Management der „Ressource Mensch“ kann die wirtschaftliche Effektivität eines Unternehmens erhöht werden. Kluge Entscheidungen rund um die Belegschaft machen ein Unternehmen leistungsstärker und leisten einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg.

Ansatz

Wir fokussieren dabei die Professionalisierung des Human Capital Managements, um den Unternehmenserfolg zu erhalten und zu steigern. Dies wird durch eine verbesserte Vorhersagbarkeit von nachhaltigem Gewinn und Wachstum, eine bessere Kostenkontrolle und die Förderung von Innovationen erreicht. Unser Ansatz macht den Einfluss auf geschäftlichen Erfolg transparent und schafft die Grundlage für eine effektivere Zusammenarbeit der Personalfunktion mit anderen Abteilungen.

Strategy Map

Der Beitrag zu den finanziellen Zielen eines Unternehmens spielt in unseren Augen eine zentrale Rolle bei der Argumentation, welche HCM-Aktivitäten vorangetrieben werden sollten. Um zu identifizieren, welche Aktivitäten einen möglichen Beitrag zu den Unternehmenszielen leisten, schlagen wir den HRBP die Nutzung einer Strategy Map¹ vor.

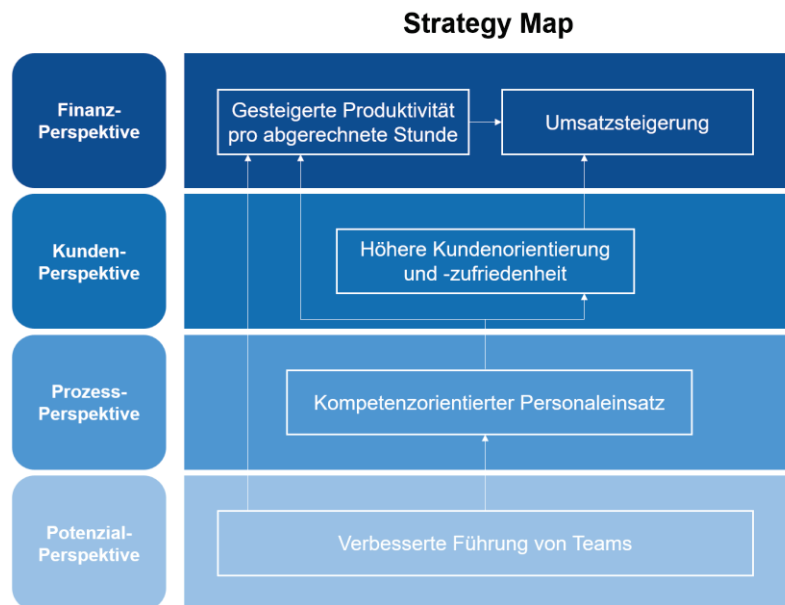
Basis der Strategy Map ist die Balanced Scorecard². Dieses Managementinstrument geht davon aus, dass Unternehmen Ziele in den Perspektiven *Finanzen, Kunden, interne Prozesse* und *Mitarbeitende* verfolgen sollten, um eine ausgewogene Strategie sicherzustellen und alle relevanten Aspekte für den Unternehmenserfolg zu erfassen.

Hierfür werden zunächst klare und relevante Ziele des eigenen Unternehmens in den vier Perspektiven festgelegt, von denen anzunehmen ist, dass sie auf den Unternehmenserfolg einzahlen. Um zu überprüfen, ob diese Ziele wirklich einen Mehrwert generieren, werden anschließend Ursache-Wirkungs-Ketten überprüft: Es wird kontrolliert, ob die Erreichung von Zielen in den Perspektiven *Kunden, interne Prozesse* und *Mitarbeitende (Potenzial)* die Erreichung *finanzieller Ziele* unterstützt.

Dabei geht man üblicherweise „von unten nach oben“ vor. Das bedeutet, dass man bei der Suche nach Erfolgsbeiträgen von HCM-Arbeit in der Perspektive der Mitarbeitenden beginnt und die dort formulierten Ziele auf Effekte in den Bereichen interne Prozesse, Kunden und Finanzen prüft.

Die Strategy Map als Weiterentwicklung der Balanced Scorecard ist schlussendlich lediglich das dazugehörige Kommunikationsinstrument, das die Ursache-Wirkungs-Ketten verbildlicht.

Die Plausibilitätsprüfung dieser Ursache-Wirkungsketten unterstützt, den Zweck hinter HR-Praktiken zu analysieren und diejenigen auszuwählen, welche die Ziele auf höheren Ebenen am besten verfolgen. Aus HCM-Sicht ergeben sich so die erforderlichen Handlungsfelder für den Erfolgsbeitrag personalbezogener Aktivitäten. So demonstriert die abgebildete Strategy Map beispielsweise die begründete Relevanz für Führungskräfteentwicklung in der Beratungsbranche.



Beispiel einer einfachen Strategy Map zur Visualisierung der Relevanz von Führungskräfteentwicklung in der Beratungsbranche

Strategy Maps können sich in ihrer Komplexität stark unterscheiden. Zur Veranschaulichung stellen wir am Ende des Dokuments ein weiteres Beispiel bereit.

Messbare Ergebnisse

Die Nutzung der Strategy Map liefert Transparenz darüber, wie HCM-Aktivitäten direkt zu konkreten geschäftlichen Zielen beitragen bzw. welcher HCM-Aktivitäten es überhaupt bedarf, um solche Ziele zu erreichen. Sie dient neben der effektiven und effizienten Nutzung von HCM-Kapazitäten als Grundlage für eine verbesserte Kommunikation und Verständnis zwischen der Personalfunktion und anderen Abteilungen. So hat HCM-Arbeit einen (wirtschaftlichen) Nutzen.

Voraussetzung für den Erfolg

Jede Person, die sich im Unternehmen mit personalwirtschaftlichen Aufgaben befasst (Rekrutierung, Entwicklung, Führung, Restrukturierung,...), muss das Business, den Geschäftszweck, womit das Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg generiert, verinnerlicht und zur Handlungsleitlinie des täglichen Tuns werden lassen.

Bei Fragen zu diesem Thema sprechen Sie uns gerne an: goinger-kreis.de/mitglieder.html.

Quellen

¹ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review, 78(5), 167-176. Artikel als Reprint verfügbar unter https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/2221835/mod_resource/content/4/Having%20Trouble%20with%20Your%20Strategy_%20Then%20Map%20It.pdf

² Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79. Artikel als Reprint verfügbar unter: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Weitere Strategy Map Beispiele

Globaler Finanzdienstleister

Finanzperspektive

Erhöhte Profitabilität (cost-income-ratio) aufgrund erhöhter Konvertierungsrate bei Kundenabschlüssen (offer-to-sell)

Kundenperspektive

Zunahme Vertrauen in Beratungsansatz aufgrund verbessertem Kompetenzerleben des Kunden beim Kundenberater

Prozessperspektive

KPI- und Leistungs-orientierte Auswahlprozesse (bspw. Beförderung, Incentivierung, Restrukturierung,...) für Beschäftigte im Hinblick auf Kundeninteraktion

Potenzialperspektive

Identifikation von High-Potentials und Akquisitionskompetenzen für Kundeninteraktion

