

Heinz Fischer: "Personaler und Prozesse, eine neue Liebe ist wie ein neues Leben?"

Prozess, was ist das? Definitionen sind Denkwerkzeuge!

Für viele Jahre waren die Theorien über Business Management auf einer funktionalen Logik aufgebaut. Da Unternehmen soziale, produktive Systeme sind, hat sich jedoch mehr und mehr der Standpunkt durchgesetzt, dass Unternehmen eine Ansammlung von gegenseitig Abhängigen und in einer Beziehung befindlichen Prozessen sind. Ein Prozess ist ein koordinierter Satz von Aktivitäten, um Kundenanforderungen zu erfüllen; er repräsentiert also die Kundensicht einer Organisation und nicht die interne, durch Organigramme dargestellte. Prozesse sind soziale Vorgänge, die in der Regel als Interaktion vor sich gehen und einen gegebenen Zustand verändern. Ohne Zweifel sind soziale Veränderungen und deren Steuerung eine Domäne der modernen Personalarbeit und sicherlich gibt es bei dem derzeit in vielen Unternehmen stattfindenden Umstellungsprozess von der funktionalen zur prozessualen Logik gute Möglichkeiten die Wertschöpfung der Personalabteilungen darzulegen. Weiterhin sollten wir jedoch auch unsere eigene Organisation im Hinblick auf diese Veränderung überprüfen und gegebenenfalls neu aufstellen. Gedanken zum warum und wie sollen in diesem Artikel erläutert werden.

Perioden der dramatischen Veränderung, spannende Zeiten für Personaler?

Das System Arbeit befindet sich im Wandel, viele der uns bekannten Eckpfeiler werden durch Technologieschübe, die Globalisierung, die demographische Umwälzung und viele andere Veränderungen mehr, in einer neuen, bisher unbekanntem Schnelligkeit in Frage gestellt. Zwei dieser dramatischen Umstellungen möchte ich für diese Themenstellung etwas vertiefen. Zum einen der Transfer von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungs-/Wissensgesellschaft. Dieser bedeutet natürlich nicht, dass es keine Industrie(betriebe) mehr geben wird, aber, dass über einen Zeitraum die Mehrzahl der Beschäftigten unserer Gesellschaft schwerlich ihren Beitrag in den traditionellen Industriebetrieben leisten kann. Unter den derzeitigen makroökonomischen Voraussetzungen haben Unternehmen auf der Suche

nach Kostenreduzierung Prozesse laufend und tief greifend optimiert. Auf der Jagd nach Margenverbesserung und Kostenreduktion wurden mehr und mehr Teilprozesse aus unserer traditionellen Industrienation in Länder mit günstigeren Aufwandsbedingungen transferiert. "High Level Assembly" von anderswo gefertigten Teilprodukten ist das Zauberwort unserer heutigen Industriegiganten. Dies ermöglicht das Unternehmen langfristig überlebensfähig zu halten, ist aber für den hiesigen Arbeitsmarkt eine riesige Herausforderung. Wie beim Transfer von der Agrar- zur Industriegesellschaft wird es auf der Lösungssuche für den neuen Arbeitsmarkt Turbulenzen, Fehlentwicklungen, Angst vor dem Neuen geben; sicher ist aber, es wird neue Spielregeln, Systeme, Lösungen, Prozesse bedürfen. Die Frage ist, ob wir als Verantwortliche im Personalbereich bei diesem Wandel nur Zuschauer sind, oder als betroffene Beteiligte für unsere Kunden, für unsere Funktion, für uns selbst, aktiv mitgestalten, mitarbeiten um dadurch neue, humanere, vielleicht sogar bessere Lösungen zu finden und zu implementieren. Dies natürlich gepaart mit unserem Wissen, dass Wandelprozesse zumeist nicht ohne Schmerzen ablaufen können und das für die Prozessbegleitung auch unsere Expertise gefragt ist.

Zum anderen wird sich unser System Arbeit nach der e-Euphorie nun mit der wirklichen e-(R)Evolution auseinander setzen. **Unser System Arbeit wird:**

- 24 Stunden/7Tage rund um den Globus Dienstleistung anfordern und anbieten,
- Wissensmanagement/Wissensexplosion als neue Herausforderung annehmen, das alte Büro ad absurdum führen,
- Lernen revolutionieren und global gleiche Chancen für Viele ermöglichen,
- eine neue Art von Mitbestimmung/Mitverantwortung finden (müssen),
- In/Outsourcing, Offshoring, M&A, Spin-off als stetige Aufgabe erkennen, erlauben/fordern Prozesse über Unternehmensgrenzen hinweg zu standardisieren,
- eine neue Schnelligkeit in der Transformation erleben.

Viele weiter zum Teil noch nicht einmal in Ansatz erkennbare Veränderungen wird es geben. Viele unsere Unternehmen, viele der Fachbereiche sind bereits dabei sich damit auseinander zusetzen und neue Lösungen einzuführen.

Spannende Zeiten und wir, die Verantwortlichen im Personalbereich, können einen erheblichen Beitrag leisten. Auch dieses geschieht bereits des Öfteren – jedoch der nächste Schritt, die Konsequenzen für unsere Personalarbeit zu ziehen bleibt zumeist bei den Themen "HR-Portal" und "e-learning" stecken. Die wirkliche Revolution, die Angebote des Dienstleisters

für Prozesse rund um die Personalarbeit vollkommen neu zu gestalten, zu standardisieren steht noch aus; es wird offene, anpassungsfähige, weiterentwicklungsfähige, neue Lösungen erfordern. Einige Gedanken zum Thema HR und Prozesse sollen nun näher beleuchtet und vertieft werden.

Prozesse, ein neues Zauberwort, oder alter Wein in neuen Schläuchen?

Natürlich haben wir schon von Prozessen gehört: Input, Performance, Output und dann Feedback, verfeinert mit PDCA- Logik, TQM, Business Process Engineering, Six Sigma Qualität und weiteren Qualitätsschmankerln. Diese haben uns natürlich geholfen die ersten Wellen der oben genannten (R)Evolution für unsere Kunden, für unsere eigene Funktion zu meistern.

Leider oder zum Glück sind dies aber nur die Vorboten auf die Prof. Thomas H. Davenport in seinem Harvard Business Review Artikel: The Coming Commodization of Processes (und deren Konsequenzen) in großer Klarheit hinweist.

Die alte Logik, der Prozessaufnahme und Verbesserung im eigenen Unternehmen führen sich leider ad absurdum. Hatte man bisher dann einen Teil dieser Prozesse auf gut Glück, es gab ja keinen wirklichen externen Standard, mit der Hoffnung auf Kostenreduzierung und trotzdem gleich bleibender Qualität, tatsächlich ausgegliedert; so gibt es heute deutliche Zeichen für weitergehende Überlegungen und dies mit guten Gründen .

Standardsoftware wird nach der ersten Welle der Einführung mit vielen „Balkonen“, der „Wir sind anders und brauchen für unsere speziellen Prozesse eine etwas andere Lösung“, schon nach dem zweiten oder dritten Update der Standardsoftware und den entsprechenden Kosten für das „Anderssein“, jeden dieser Balkone auf das kritischste hinterfragen.

Es gibt Berufsgruppen, die für Ihren Verantwortungsbereich bereits Standardprozessbeschreibungen erstellen. Dies kann von Universitäten getrieben sein (MIT mit seinem Process-Handbook), von Berufsvereinigungen (z.B. in den USA der Supply Chain Council mit seinem Supply Chain Operations Reference, SCOR Model) oder weltweit von Unternehmensvertretern (Telekommunikationsunternehmen der eTOM-Prozess). Natürlich nutzen Softwareunternehmen dann wiederum diese Beschreibungen als Grundlage für Standardsoftware

Letztlich werden der ISO Standard und dabei der Wunsch nach Vergleichbarkeit für Kosten, Qualität, und Effizienz den Druck erhöhen, diese Standards über Unternehmensgrenzen hinweg zu vereinheitlichen. Dabei werden wir als Hersteller nach diesen Standards handeln „um

im Geschäft“ zu bleiben; denn als Käufer werden wir ja selbst nach diesem nachfragen, um stetige, hohe, standardisierte Qualität bei unseren Zulieferungen sicher zu stellen.

Natürlich darf man nicht nur bei der Beschreibung der Standardprozesse bleiben, der schwierige Schritt ist es auch, dies zu tun, nach diesen Standards zu handeln ist gefragt! Nehmen wir nur den QS-Standard (eine Abweichung des ISO-Standards für die gesamte Automobilindustrie), ohne Einhaltung dieses Standards wird kein Lieferant mehr bei den großen Automobilunternehmen Waren anliefern können. Ohne diesen Standard ist man aus dem Geschäft.

Dieses ist die eine Seite der Medaille, wir sollten uns aber auch über die andere Seite im Klaren sein. Generell standardisierte Prozesse wird die Tiefe und Vielfalt von Offshoring und Outsourcing in einem vollkommen neuen Licht erscheinen lassen. Die Frage was ist wirklich Kernprozess wird dabei ebenfalls noch wichtiger, denn bei allen anderen Prozessen wird die Kosten- und Effizienzfrage und somit qualifiziertes Offshoring/Outsourcing als mögliche Alternativen viel wahrscheinlicher. Wenn Prozesse durch Standards „Commodities“ werden können, wenn Drittlieferanten die Fähigkeiten und Kapazitäten haben diese mit hoher Qualität zu liefern, ist dies nicht mehr mit den derzeit ja eher kläglichen Versuchen einiger HR Outsourcer zu vergleichen.

Selbst die Frage der Konkurrenz ist neu zu stellen; bei Kernprozessen klar differenzieren, bei Standardprozessen kann man ohne weiteres mit Konkurrenten zusammenarbeiten. Auf jeden Fall dann, wenn man (gemeinsam) Kosten reduzieren und Qualität erhöhen kann. Vielleicht wird dies dann eine Aufgabe der Berufsverbände sein, hier einen Service anzubieten.

Über Prozesse nachzudenken, bedeutet also nicht alten Wein in neue Schläuche zu verpacken, sondern vieles was wir bisher getan haben auf den Prüfstein zu stellen. Die spontanen Fragen, die für unsere Personalfunktion gestattet sein müssen sind:

Wer standardisiert zurzeit HR-Prozesse über Unternehmensgrenzen hinweg?

Was sind unsere HR-Kernprozesse, wo müssen wir uns wirklich differenzieren?

Wo liefern wir „Commodity“-Prozesse?

Hinter all diesen Fragen steht die Herausforderung an eine neue Art von Führung, dies trifft nicht nur für die Personalabteilung, sondern für Führung im Allgemeinen zu. Diese Veränderung wirft die alten Führungsregeln über den Haufen und hierbei sind die Mitarbeiter/innen der Personalabteilungen zumindest zweifach gefordert: wir müssen den Führungskräften bei diesem Transfer helfen die neuen Kompetenzen zu erlernen und wie sollen wir in unserem eigenen Verantwortungsbereich vorgehen?

Wandel in der Führungsaufgabe, nach der Hierarchie- nun die Prozessstruktur?

Sumantra Ghoshal (London Business School/Insead) und Prof. Christopher A. Barlett (Harvard Business School) fordern in Ihrem HBR „OnPoint“-Artikel (Nr. 5424) „Changing the Role of Top Management, Beyond Structure to Processes“: Zerstöre die Kommando- und Kontrollstrukturen und erneuere diese mit Prozessen, welche Zusammenarbeit, Kreativität und Wachstum für unsere Unternehmen ermöglichen.

Ohne Zweifel hat die klassische Strategie-Struktur-System Doktrin, die heutige hierarchische Struktur gefordert und gefördert. Von der Spitze Symmetrie, Uniformität, für die Mitarbeiter/innen viel Kontrolle, interne Anweisung, nach oben schauen. Jack Welch ehemals CEO von GE hat es damals so zusammengefasst: Alle in der Organisation mit dem Gesicht zum Vorstand und dem Hintern zum Kunden.

Mit der Strukturorganisation sind viele Unternehmen über die Logik der Divisionalisierung, den Internationalen Divisionen, Strategischen Business Einheiten, Gruppen (Groups), Sektoren bis in die 90`er Jahre sehr gut gefahren. Jedoch wurden damit die Ressourcen fragmentiert, die vertikalen Kommunikationskanäle waren viel zu langsam, die Administration wurde aufgebläht, der Kunde wurde vernachlässigt. Was ehemals richtig war hinterfragt sich nun, denn diese Organisationsstrukturen sind mehr und mehr inflexibel, langsam bei der Innovation, kaum wandlungsfähig und zeigen Wachstumsprobleme. Erste Lösungsansätze wurden natürlich wiederum mit der Strukturlogik gesucht. Man erlaubte separaten Einheiten vollkommen frei ohne die Zwänge der Großorganisation zu handeln (IBM- PC Division), man erlaubte strategische Allianzen, da man selbst diese Kompetenzen nicht schnell genug aufbauen konnte, man kaufte sich diese Kompetenzen durch Mergers und Akquisitionen zu. Dadurch wurden aber nicht die fundamentalen Probleme der Strukturorganisation überwunden, man umging diese nur. Die ersten Ansätze diese Problematik wirklich zu überkommen folgt dem Verständnis, dass die Organisation ein Portfolio von Prozessen ist. Natürlich hatte man auch schon vorher die Wichtigkeit von Prozessen erkannt, aber die vertikale Struktur verlangte, Strategie-, Informations-, Kapital-, operationale Nachfragen an die Spitze (Unternehmensführung) zu stellen, dort zu entscheiden und dann nach Unten meist in Form von Handlungsanweisungen zurück zu geben. . Horizontale Prozesse gehen über Abteilungsgrenzen hinweg und dies ohne den Umweg über die Spitze. Die erwähnten TQM, Business Reengineering Werkzeuge laufen ohne das Top Management zu involvieren! All diese im Anfang sehr wahrscheinlich noch experimentellen Versuche zeigten, lernten der Führung über dyna-

mische Prozesse nachzudenken und weg von statischen Hierarchien gehen zu müssen. Starre Systeme zerbrechen nur flexible Systeme überleben. Man sollte also beim Betrachten von Organisationen nicht Strukturen anschauen, sondern Prozesse. Wie gut, schnell und verlässlich werden die entscheidenden Prozesse in diesem Unternehmen durchgeführt. Ghoshal und Barlett benennen in Ihren Ausführungen, die für sie drei wichtigsten Führungsprozesse:

- 1. den Prozess Entrepreneur (Unternehmer) zu sein und zu bleiben,**
- 2. den Prozess Kompetenzen zu bilden,**
- 3. den ständigen Erneuerungsprozess zu steuern.**

Sehr wahrscheinlich die größte Problematik der Hierarchiestruktur ist es, dass jedem der nicht zur Spitze (der Führung) gehört das unternehmerische Denken und Handeln, aus welchen Gründen auch immer, zumeist leider abhanden kam. Der institutionalisierte „entrepreneurial process“, verlangt geradezu, dass die oft gemachte Aussage „Mitarbeiter sind unser größtes Vermögen“ keine Worthülse ist sondern durch eine mit Leben gefüllte neue Verantwortlichkeit des Unternehmers im Unternehmen wird. Vertikale Prozesse mit klaren Verantwortlichkeiten verlangen eine andere Führung. Coach, Moderator, Fragesteller (wer fragt, der führt) sind vielleicht eine Beschreibung für diese neue Rolle, dies aber verbunden mit klaren Zielvorgaben. 3M Corporation, eine Vorreiter für diese Organisationsstruktur, hat eisenharte Zielvorgaben für dies aus der „grow and divide“ Prozesslogik geborene Einheiten: 10 % Wachstum des Umsatzes und Gewinns, 20 % Pretax Profit, 25 % Return on Equity, zumindest 25 % des Produktumsatzes muss mit Produkten die in den letzten 5 Jahren eingeführt wurden erreicht werden. Die dadurch geforderte und geförderte Selbstdisziplin des Unternehmers im Unternehmen verlangt natürlich nicht nur nach einem neuen Führungsverständnis, sondern nach einer neuen Unternehmenskultur und nach neuen Kompetenzen.

Diesen Prozess „Kompetenzen zu bilden“, haben die beiden Autoren, als zweiten wichtigen Führungsprozess benannt. Eigentlich haben Großunternehmen nicht nur den Vorteil der „Economy of Scale“ sondern auch die Vielfalt ihrer Talent und deren Wissens. Jedoch wird dieser zweite Aspekt, durch die horizontale Struktur allzu oft nur rudimentär genutzt. Vertikale Strukturen verlangen geradezu danach die richtigen Kompetenzen zum richtigen Zeitpunkt schnell und flexibel einsetzen zu können und werden diese folgerichtig auch stetig entwickeln. Man erlaubt mit solchen Strukturen im Großen klein zu bleiben, flexibel die richtigen, wichtigen Kompetenzen zu bilden und zu nutzen. Als Beispiele für diese Logik werden Intel, GE, 3 M und einige asiatische Unternehmen genannt.

Die traditionelle, divisionale, horizontale Struktur erschwert die stetige, schnelle Erneuerung. Die gestrige Gewinnerformel verhindert die Anpassung zu den sich veränderten Märkte. Viele gute Ideen, Informationen die sich mit den Problemen des Unternehmens auseinandersetzen werden durch die horizontalen Ebenen verstärkt, verändert, abgeschwächt.... Der eine Entscheider an der Spitze, für alle Probleme zuständig, hat mit diesen Entscheidungsgrundlagen, sicherlich nicht die beste Chance, geeignete Lösungen in dieser komplexen Konkurrenzsituation zu finden. Erneuerung meint aber unter anderem die Unternehmensstrategien zu hinterfragen und falls nötig für die Annahmen dahinter andere, bessere Lösungen anzubieten. Führungskräfte sollten den Erneuerungsprozess sogar zum Teil ambivalent initiieren. Zum einen Unruhestifter sein um Selbstzufriedenheit zu verhindern, zum anderen das Gefühl der Zusammengehörigkeit zu schaffen; die Vergangenheit hinterfragen und Mitarbeiter/innen zu fordern und zu fördern. Als ein negatives Beispiel wird das alte Model von GM erwähnt, als positives Beispiel Unternehmen wie Canon genannt, die aktiv eigene Produkte durch neue Forschung und Produkte selbst ad absurdum führen (creative destruction).

Diese drei Führungsprozesse beschreiben Verhaltensveränderungen von Menschen, Initiative zu ergreifen, zu kooperieren und zu lernen, dies erfordert eine neue Unternehmenskultur. Dies bedeutet einen Wandel der Führungsaufgabe, was aber noch schwieriger sein wird: Funktionale Macht wird durch Prozessorganisationen in Frage gestellt.

Funktionale Silos ohne Zukunft?

Natürlich wird es auch in Zukunft noch des Spezialisten bedürfen, ohne diese Personen kann es z.B. keine technischen Spitzenleistungen geben, durch die Überspitzung in dieser Überschrift kann man zumindest hierfür noch lange mit einem klaren „Nein“ antworten. Bewusst wurde dies übertrieben Aussage gemacht, denn eine frühe Untersuchung über den Erfolg oder Misserfolg bei der Einführung von Prozessorganisation ist ernüchternd. Eine Aussage wie: „Durch die Einführung von Prozessorganisation wird unser Unternehmen auf jeden Fall erfolgreicher sein als Unternehmen mit alter Struktur“ kann nur mit einem „Ja, aber“ beantwortet werden. Ann Majchrzak und Qian-wie Wang von der Universität of Southern California in Los Angeles haben erstaunlich Fakten über den Erfolg oder Misserfolg bei der Einführung dieser neuen Organisationsform gefunden.

Ohne Zweifel haben viele Unternehmen nach der Einführung von Prozessorganisationen niedrigere Kosten, kürzere Prozessdurchlaufzeiten und höhere Kundenzufriedenheit erreicht;

viele andere haben aber enttäuschende Resultate. Einige der Gründe waren schnell gefunden, die fehlende EDV-Unterstützung und der Fehler nicht auf den wirklichen Kunden (den zahlenden Abnehmer unserer Dienstleistung, unseres Produktes) bezogen, die Ablaufketten optimiert zu haben. Aber etwas viel wichtigeres wird oft übersehen, diese Organisationsform benötigt mehr als nur ein neues Organigramm, man unterschätzt die Aktionen die benötigt werden, dass der Mensch sich entsprechend verhält und handelt. Eine dreijährige Vergleichsstudie im selben Markt, für einen vergleichbaren Prozess (Auftragsabwicklung), bei ähnlich großen und erfolgreichen Abteilungen, die ganzheitliche Verantwortung für diesen Prozess hatten, jedoch nur zum Teil auf Prozessorganisation umgestellten waren, ergab bemerkenswerte Ergebnisse. Bei dieser Untersuchung wurden die Prozessdurchlaufzeit als entscheidendes Erfolgskriterium genutzt. Gründe dafür sind einleuchtend, Schnelligkeit (und damit die Durchlaufzeit) ist einer der wichtigsten Faktoren für bessere, effizientere Nutzung des Anlagevermögens und Bindung des Umlaufvermögens; weiterhin beinhalten Durchlaufzeiten ja auch die eventuell benötigten Qualitätskorrekturen und ist somit auch ein Indikator für gute Qualität, als dritten Grund kann man die gute Vergleichbarkeit von Durchlaufzeiten als Grundlage für diese Studie anführen. Überraschenderweise hatten nicht alle Abteilungen, die auf ganzheitliche Prozessorganisation umgestellt wurden unbedingt günstigere Durchlaufzeiten. Tatsächlich hatten nur die Prozessorganisationen bessere Resultate, wo die Führung auch wichtige Führungselemente umgestellt hatten, insbesondere die Kultur schaffenden Elemente die gute Zusammenarbeit fordern und fördern. Diese Bausteine waren:

Veränderung des Layouts,
Umstellung der Anerkennungssysteme,
Strukturierung einer überlappenden Tätigkeitsverantwortlichkeit,
Anpassung der Prozeduren, so dass Zusammenarbeit besser möglich ist.

Erstaunlicherweise war es egal, welcher dieser Bausteine oder wie viele davon genutzt wurden. Abteilungen die alle 4 Methodenumstellungen gewählt hatten waren nur marginal besser als solche die nur zwei oder drei davon nutzten. Was wichtig war, dass Unternehmen verstanden, die Einführung von Prozessorganisation ist mehr als nur das Schreiben eines neuen Organisationsplanes, sondern ein Entwicklungs- und Kulturveränderungsprozess. Wenn man dazu nicht bereit ist, sollte man auch des Ergebnisses wegen lieber die alte, funktionale Struktur belassen, die Fakten sprechen dafür. Abteilungen die Kulturveränderung vorgenommen hatten, waren 7,4-mal schneller, als solche die diese Maßnahmen nicht durchgeführt hatten. Ja

selbst gegenüber den traditionellen, funktional strukturiert gebliebenen Organisationen hatten diese „Scheinumsteller“ 3,5-mal schlechtere Umschlagszeiten. Die Probleme dieser Abteilungen lagen in einem oder mehreren der folgenden Punkte, Anerkennungssysteme nur auf das Individuum abgestellt, enge Verantwortlichkeiten für Tätigkeiten, viele Titel, Raumgestaltung die Teamarbeit nicht unterstützte und keine expliziten Prozeduren die Teamarbeit unterstützten. Eigentlich hatte man über die funktionale Struktur nur einen neuen Organisationsplan gestülpt. Befragte man die Führungskräfte aller Vergleichsorganisationen so wurde recht bald klar, es gab keine Differenzen über die Zielvorstellung die man mit dieser neuen Organisationsform erreichen wollte; jedoch meinten einige, dass sich die Veränderungen und das gemeinsame Verständnis und Verantwortungsgefühl von selbst ergeben, quasi natürlich entstehen würde. Während des Veränderungsprozesses wendet man viel Zeit und Geld auf, um das gewünschte Ergebnis dieser Umstellung zu benennen, die Menschen auszuwählen die in einer solchen Einheit zusammen arbeiten sollen. Man übersieht aber die Wichtigkeit der Kulturveränderung. Verantwortlichkeit im Team für einen Prozess verlangt eine Veränderung der Einstellung und an dieser Ecke die Transformation professionell zu begleiten spart man viel zu oft. Die oben genannte Studie besagt, wenn man nicht bereit ist Kulturveränderungsprozess durchzuführen, dann ist man besser mit der alten Organisationsform aufgehoben. Die Kultivierung des gemeinschaftlichen Verantwortungsgefühl wird durch die Kulturbausteine die nun etwas deutlicher erklärt werden gestärkt und damit erfolgreich.

Raumplanung kann Zusammenarbeit fördern oder verhindern. Schon der einfache Schritt, sehen Alle an diesem Arbeitsprozess Beteiligten sich, hilft ein 4,4-mal schneller Durchlaufzeit zu erreichen. U-Form oder Kreisform ermöglichen dies, man sieht seine Kollegen/innen kann bei Problemen aushelfen, lernt, erkennt die faire, gleiche Arbeitsbelastung Aller und kann z.B. viel besser die KVP - Idee (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) unterstützen. Im Kontrast dazu lange Produktionslinien oder mit dem Rücken zueinander arbeiten, erlauben nicht die anderen Beteiligten zu sehen und dies ermöglicht weniger gegenseitiges erkennen von Problemen und damit aushelfen und zusammenarbeiten und ist dafür des Öfteren der Grund für Missverständnisse und späterhin für Misstrauen, etwas, was wir auf keinen Fall im erfolgreichen Unternehmen gebrauchen können.

Die Anerkennungssysteme müssen die gemeinsame Leistung fordern und fördern. Damit kann man erreichen, dass das gemeinsame Leistungsziel über dem individuellen, fachlichen Teilbereichsergebnis steht. Abteilungen die diese Veränderung vorgenommen hatten waren ungefähr 3-mal schneller als die Vergleichsgruppe. Gute statistische Daten über die Kundenzufrie-

denheit, den gemeinsamen finanziellen Erfolg, als Grundlage für Gehaltszulagen zu nutzen wäre ein solcher Schritt.

Tätigkeiten so vorzugeben, so dass die Mitarbeiter/innen zumindest einen Großteil der Funktionen des gesamten Prozesses ausführen können und somit jederzeit an einer anderen Stelle der Ablaufkette mitarbeiten zu können, erhöht das Verantwortungsgefühl für die gemeinsame Arbeit und Erfolg. Wenig Hierarchie, Jobrotation gemeinsame KVP Treffen werden als weitere unterstützende Maßnahmen benannt.

Bei der Befragung der betroffenen Mitarbeiter/innen ob und in welcher Auswirkung formale und informelle Prozeduren welche die folgenden drei Verhaltensanker förderten:

- 1. Ideen austauschen mit anderen Abteilungen,**
- 2. Alle die von Entscheidungen betroffen sind an der Entscheidungsfindung zu beteiligen,**
- 3. Anderen zu helfen, obwohl die eigene Produktivität darunter leiden würde,**

erhielt man die Antwort, dies sei integral für die Zusammenarbeit. Integral meinte dabei, dieses Verhalten wurde von der Führung unterstützt, wurde stetig überprüft und wurde in den Arbeitsanweisungen gefordert. Ein 3,3-mal besseres Ergebnis wurde festgestellt. .

Diese Studie will nicht als Kochbuch dienen, zeigt aber deutlich, Prozessorganisationen lohnen sich, aber nur wenn man diese mit entsprechenden Kulturmaßnahmen unterstützt, wenn man nicht dazu bereit ist sollte, man besser die Finger davon lassen. Sie zeigt aber auch, wie wichtig unsere Personalunterstützungsarbeit bei der Umstellung von funktionalen zu Prozessorganisationen ist. Die meisten dieser beschriebenen Erfolgsmethoden sind Teil unserer Wertschöpfungskette. Obendrein sollten wir aber als Personalverantwortlich auch bedenken, dies gilt ebenfalls für unsere Personalabteilungsdienstleistung. Das gezeigte Ergebnis fordert dabei, auch wir müssen unsere Produkte und Prozesse mit einer solchen Organisationslogik anbieten, mit der richtigen Transformation, sonst öffnen wir Dritten Tür und Tor. Einen wichtigen weiteren Aspekt, welcher bei den zuvor erläuterten Studien kaum eine Rolle spielte, Prozesse dienen dem Kunden seiner Zufriedenheit, er steht im Mittelpunkt.

Die Sinnfrage, gilt diese auch für Prozesse?

„Wer ein Wozu im Leben hat erträgt fast jedes Wie“ diese Aussage von Friedrich Nietzsche, stellt kurz und prägnant fest, wer einen Sinn im Leben hat erträgt viele Widrigkeiten um diesen zu erfüllen, erreichen. Prozessoptimierung muss einen Sinn haben, einen Sinn ergeben. Es geht nicht darum im Prozess eine Selbstbefriedigung, von Input zu Performance zu Output zu Feedback zurück zu Input, zu erreichen, sondern mit dem optimalen Prozessablauf eine Sinnhaftigkeit zu ermöglichen. Der Abnehmer, der Kunde dieser Leistung muss im Mittelpunkt unseres Bestrebens stehen. Die Zufriedenheit des Kunden mit unserer ganzheitlichen Leistung ist der Maßstab für den Feedback und damit die eventuellen Korrekturen. Der Kunde bestimmt das Wozu, er gibt dem Prozess Sinn. Natürlich muss sich die Prozessoptimierung auch für den Besitzer (Finanzierer dieser Leistung) rentieren, natürlich sollten auch die Mitarbeiter/innen motiviert ihre Leistung erbringen dürfen, aber, der Kunde bestimmt wer der Gewinner im Markt ist. Das Stakeholder Modell wird durch diese Aussage nicht in Frage gestellt, sondern unterstützt! Das Stakeholder Modell gibt Prozessoptimierung einen Sinn, die Gefahr beim Shareholder Modell ist eine Überbetonung eines Beteiligten zu lasten der anderen und zu lasten der Sinnhaftigkeit. Ein wichtiges weiteres Element unserer Prozessorganisation wird weiterhin hierdurch auch geklärt. Prozessoptimierung, Prozessorganisation sind elementare Unternehmensfragen. Das Unternehmen hat nur einen wirklichen Kunden, den Abnehmer seiner Leistung, nur dieser bestimmt ob man mit der Prozessoptimierung zufrieden sein darf. Die oft genutzte Zwischenlösung, des internen Kunden kann sogar schädlich für den Erfolg sein. Um es überspitzt darzustellen, nicht der Verkäufer unserer Produkte muss mit unserem Anerkennungssystem zufrieden sein, sondern unser Kunde. Wir müssen dies als Personaler lernen unsere Wertschöpfungskette darf in Zukunft nicht mehr nur auf die Mitarbeiter/innen, Führungskräfte oder wie immer wir unseren internen Kundenkreis benannt haben fokussieren, sondern muss helfen die Sinnfrage des Unternehmens zu lösen. Die Kunden unsere Personalarbeit sind auch die externen Kunden, auch die Besitzer des Unternehmens. Haben wir diese schon jemals befragt, was sie von uns erwarten, waren wir jemals bei Gesprächen mit Kunden dabei. Machen wir Zufriedenheitsumfragen bei unseren Besitzern, weisen wir diesen unseren Beitrag auch finanziell (z.B. ROI) nach?

Ich möchte damit nicht erreichen, dass wir Mitarbeiter/innen nicht mehr in unserem Fokus haben, ich möchte dazu aufrufen unser Blickfeld zu erweitern und einen ganzheitlichen Beitrag für das Unternehmen zu leisten; denn erstaunlicherweise , wir sitzen an den wichtigsten Schalthebel des Königsprozesses.

Beitrag der Personalabteilung beim wichtigsten aller Unternehmensprozesse: „The Employee-Customer-Profit Chain“

Eine Langzeituntersuchung bei der Kaufhauskette Sears, Roebuck and Company hat aufschlussreiche Ergebnisse beim Themenfeld der Abhängigkeiten von Mitarbeitermotivation, zu Kundenzufriedenheit, zu Gewinnerhöhung für das Unternehmen erbracht. Nicht nur hat diese Untersuchung von A.J. Rucci, S.P. Kirn und R.T. Quinn unser Personal Bauchgefühl endlich mit harten Fakten untermauert, dieser Prozess wird nun auch als Steuerungsinstrument genutzt. Die Transformation von Sears war mehr als nur ein Wechsel in der Marketingstrategie, es war ein Wandel der Logik und Kultur des Geschäftes, genauer die Veränderung der Logik änderte die Kultur. Mehr als 100 top-level Führungskräfte des Unternehmens haben über drei Jahre hinweg ein Geschäftsmodell entwickelt, welches den Effekt vom Ändern des Führungsverhaltens hin bis zum Finanzergebnis nachvollzieht, aber wie gerade erwähnt, auch das nachhaltige Denken und Verhalten aller Mitarbeiter/innen. Eigentlich ist es intuitive, jedem mit einigem Wissen über das Retailgeschäft verständlich, dass es vom Verhalten des/der Verkäufers/in zum Kaufverhalten des Käufers und somit zum Umsatz und Gewinn geben muss. Die Problematik ist das Mess- und Steuerungssystem. Leider sind Mitarbeiter- und Kundenverhalten, sowie deren Zufriedenheit sicherlich einige der „softesten“ Daten, die man definieren, zusammenfassen und auswerten kann. Viele der Unternehmen sind deswegen nicht bereit die Zeit, die Energie und die Ressourcen zu investieren um selbst relativ harte Daten wie langfristige Kundenbindung zu messen. So überrascht es nicht, dass viele Unternehmen erst recht nicht wissen was ihre Mitarbeiter/innen und Kunden denken und wie sie fühlen. Das Unternehmen Sears weiß dies nun. Man hat dort eine langfristige, dauerhafte Datenaufbereitung und Sammlung. Mit einem Analyseverfahren, mit Modellen und Experimenten wurde ein TPI System entwickelt (Total Performance Indicators), welches überprüft, wie gut und erfolgreich Sears bei Kunden, Mitarbeiter/innen und Investoren ankommt. Man versteht dort jetzt die verschiedenen Faktoren die Mitarbeiterverhalten positiv steuern können, wie dies dazu beiträgt langfristige Bindung zu ermöglichen, wie diese Bindung Kundenzufriedenheit beeinflusst, wie diese Kundenzufriedenheit die finanziellen Ergebnisse verändert und viele andere Effekte. Sehr wichtig dabei, man versteht auch das Themenfeld der Lenkungswirkdauer, nämlich wie lange es dauert von einer Veränderung des Führungsverhaltens bis zu einer Veränderung der Kontrollzahlen (TPI) und am Ende der finanziellen Ergebnisse. Das nicht beachten von Lenkungswirkdauer ist übrigens einer der gravierensten und am wenigsten beachteten Führungsfehler. Nicht abwarten auf den Effekt der Veränderung und we-

gen des vermeintlichen Ausbleibens des gewünschten Resultates eine neuerliche, andere Veränderung anzuordnen kreiert Chaos.

Führungskräfte von Sears behaupten, das eine schlichte Kopie des Meßsystems niemals ausreichen würde, es bedarf einer vollkommenen Ausrichtung aller Führungssysteme, des Verhaltens aller Mitarbeiter und des Kontrollsystems auf diesen ganzheitlichen Prozess, es ist praktisch ein System. Da es auch jegliche Führungsentscheidungen beeinflusst ist es essentiell, dass jede Führungskraft, insbesondere die an der Spitze des Unternehmens, dieses System verstehen und davon überzeugt sind. Weiterhin ist es wichtig, dass jeder Mitarbeiter/in es versteht, akzeptiert, ihm vertraut und weiß wie jede seiner Verhaltensänderungen, seiner Tätigkeiten, den Prozess unterstützt, beeinflusst und die ganzheitlichen Ergebnisse, bis zum Gewinn, verändert. Wenn der Sinn und Zweck nicht verstanden wird, nicht die ganze Logik des Unternehmens darauf ausgerichtet ist kann man keinen Erfolg davon erwarten. Auch beim Unternehmen Sears gelang dies nicht über Nacht. Wie bei vielen dramatischen Veränderungen bedurfte es auch bei diesem Unternehmen, der Krise, der „Burning platform“ um einen neuen Weg zu suchen. Nach mehr als zehn Jahren von Umsatzrückgang und Verlusten stand dieses traditionsreiche, auf eine mehr als hundertjährige Geschichte zurückblickende Institution vor dem Aus. Den Turnaround den Sears benötigte hatte man im amerikanischen Geschäftsleben bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht gesehen. Es gab nur zwei Faktoren die noch für dieses Unternehmen sprachen, den Mitarbeiter/innen war die Krisensituation absolut bewusst und erstaunlicherweise hatten die Kunden trotz der letzten desaströsen Jahre ein positives, vertrauensvolles Bild von dieser Kaufhauskette. Schon im ersten Jahr gelang es dem neuen CEO aufbauend auf diesen zwei unterstützenden Faktoren durch mehr oder weniger normale Veränderungen eine Umsatzsteigerung zu erzielen und Gewinn zu erwirtschaften. Dieser Turnaround war sicherlich nicht einfach, jedoch bemerkte der neue CEO, im Laufe des folgenden Jahres, es fehlte die Nachhaltigkeit. Die Organisation fiel in den alten Trott zurück. Aktionen, Zusatzarbeit im ersten Jahr waren natürlich wegen der bekannten ehemals schlechten Ergebnisse von jedem verstanden und unterstützt worden, aber der Energielevel für diese sogenannten Extrameilen konnte nicht aufrecht erhalten werden. Es ist zum Glück hinter uns, war die Kernaussage der Belegschaft. Kurzfristiger Jahreserfolg war der Feind einer wirklichen Transformation des Unternehmens. Der CEO erkannte die Gefahr, Einstellung und Verhalten musste nachhaltig verändert werden und dies von allen Mitarbeiter/innen auf allen Ebenen. Während der nächsten Führungskräftekonferenz erläuterte er seine Ideen, Strategien und diskutierte diese mit den 150 Führungskräften. Während der nächsten Monate ging dieser Dialog auch im normalen Geschäftsbetrieb weiter. Bei der nächsten Konferenz war das Er-

gebnis leider ernüchternd. Jedermann sagte zwar das die strategischen Aussagen Sinn machten, jedoch meinte man dies sei „Studierten Kram/ M.B.A. stuff“, unsere Mitarbeiter/innen nicken, aber sie wissen nicht wie sie Ihr Verhalten verändern sollen, was sie nun tun sollen um diese Strategien umzusetzen . Einer der Führungskräfte war so ehrlich zu sagen, ja er selbst hätte keine Ahnung was er nun anders tun sollte. Ein entscheidender Zeitpunkt für den Transformationsprozess, hier waren die Führungskräfte versammelt, deren Aufgabe es war ein Unternehmen in eine neues Zeitalter zu führen und selbst diese wussten nicht wie es denn geschehen könnte. Keiner der Teilnehmer fühlte sich in diesem Moment wohl, es gab zwar Unterstützung durch nicken, aber was würde jetzt geschehen. In den meisten Unternehmen, in gleicher Situation würde nun ein kleiner Stab von Führungskräften eventuell mit dem strategischen Planungsteam und zu meist auch externen Beratern den Auftrag erhalten die neue Vision, Strategie, Langfristplanung, die Fragen nach den Geschäftsfeldern, den Kunden, nach den Konkurrenten, was sind unsere Werte und einige mehr zu überarbeiten, zu erarbeiten. Zum Glück verstand der neue CEO , er hatte zwar beim Turnaround nach dem alten Verhaltensmuster des „Top-down“ Führungsstiles arbeiten können, jedoch reichte diese Führungslogik nach dem Erfolg des ersten Jahres nicht um mit einem weiteren strategischen Statement von der Spitze die Herzen der Menschen zu erreichen. Es musste gelingen aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Was folgte war ein langer und intensiver Prozess, nicht die strategischen Aussagen zu hinterfragen, die unterstützte jeder, sondern von Jedem für Jeden diese Strategien mit notwendigen Verhaltens-, Wissens- und Motivationsankern zu versehen. So wurde zum Beispiel von jedem dieser Manager eine kleine Zeitungsgeschichte geschrieben, aber nicht für die heutige Ausgabe, sondern für einen Artikel in einer führenden Zeitschrift in 5 Jahren. Das Thema, Sears nach der erfolgreichen Umsetzung darzustellen und die Schritte, welche Verhaltens-, welche Wissens-, welche Motivationsanker zu beschreiben die dazu benötigt wurden diesen Erfolg nachhaltig zu gestalten. In all diesen Geschichten wurde es offensichtlich es gab vier wiederkehrende Element: Kunden, Mitarbeiter/innen, finanzielles Ergebnis und Innovation. Während der nächsten Führungskräftebesprechung wurden diese Zielfelder nun in Gruppen vertieft. Gruppenaufgabe war es zu definieren was es bedeuten würde ein (so wörtlich) „world-class status“ zu erreichen, welche Gefahren, welche Widerstände es geben kann dies zu ermöglichen und was Maßzahlen wären um den Erfolg zu messen, zu kontrollieren und zu steuern. Erstaunlicherweise übernahm der CEO nicht sofort die Resultate, sondern forderte seine Manager auf diese Resultat nun während der nächsten Wochen zu validieren. Nach dem Motto, wenn wir schon unsere Unternehmenszukunft darauf verwetten, dann müssen wir sicherstellen, dass diese Vorgaben hieb- und stichfest sind. Nicht

ohne einige Kritik über den immensen Arbeitsumfang hatte dieses Team nun die normale, operative Verantwortlichkeit und den Zwang die wichtigen Weichenstellungen für die Zukunft im Detail auszuarbeiten und dies während einer kurzen Monatszeitspanne auszuhalten. Aus den vier Arbeitsgruppen wurden fünf, man stellte fest das Thema Werte und Unternehmenskultur musste für den zukünftigen Erfolg dieser Umstellung ebenfalls unbedingt bearbeitet werden.

Die Finanzarbeitsgruppe entwickelte ein Modell von Treibern für den „Total Shareholder-Return“ dies für eine Periode von mehr als zwanzig Jahren und schlussfolgerte daraus, was muss das Unternehmen Sears tun um im oberen Quartal der erfolgreichen amerikanischen Unternehmungen während dieses Zeitraumes zu sein. Die Innovationsgruppe unternahm ein Benchmarking und erarbeitete unter anderem ein neues „Eine Million Ideen“ Vorschlagswesen-Konzept. Das Team mit dem Thema Unternehmenskultur identifizierte nach einer Mitarbeiterbefragung (80.000 von 300.000 Mitarbeiter/innen wurden befragt) sechs Unternehmenswerte die für die Mitarbeiterschaft essentiell waren. Die Kundengruppe nahm nicht nur die letzten Kundenbefragungen zur Grundlage ihrer Vorschläge, sondern initiierte Arbeitsgruppen mit Kunden und hörte deren Beanstandungen und Gründe zu, warum sie noch immer bei Sears kauften. Beim Themenfeld Mitarbeiter/innen wurden ebenfalls Arbeitsgruppen und Befragungstechniken genutzt, um zum Beispiel die Verhaltenstreiber heraus zu finden. Offensichtlich wurde ebenfalls nach all diesen Arbeiten, dass die Vision überarbeitet, besser gesagt erweitert werden musste, weg vom reinen Shareholder Modell hin zum Stakeholder Model:

Compelling place to work – Mitarbeiter/innen

Compelling place to shop - Kunde

Compelling place to invest – Besitzer.

Ohne Zweifel wenn dies alles gelingt wird für den vierten Baustein des Stakeholder-Modells für die Gesellschaft (Staat) dieses Unternehmen auch „compelling“ sein.

Die ehemals, während einer Führungskräftekonferenz erarbeitete Strategien, deren Ziele wurden durch diesen Schritt gefestigt und jedem im Unternehmen wurde während dieser Zeit die Ernsthaftigkeit des CEOs und der Führungsmannschaft für einen neuen Weg klar.

Krisenzeiten, durch die Unternehmen gehen, machen es offensichtlich ein Wandel ist notwendig, aber Transformation wohin, wie und wie diesen nachhaltig, dauerhaft zu steuern und gestalten, dies sind die entscheidenden Fragen. Ein Schlüssel dies zu erreichen ist sicherlich Betroffene zu Beteiligten zu machen, dies ist kein sozialistischer Prozess, sondern gesteuert von

der Führung. Für die Frage Transformation wohin, hatte man bei Sears nun genügend Ideen und Beschlüsse, für die nächsten Fragen, war es dann erstaunlicherweise nur noch ein kurzer Schritt um Antworten zu finden. Hatten die separaten Gruppen, die Ziele, Strategien, Vision für ihre Themenfelder gefunden, suchten sie während der nächsten Konferenz nach dem Geschäftsmodell, welches diese separaten Antworten verbinden könnte. Obwohl es am Anfang nur wie ein Slogan wirkte, hatte die formelhafte Auflistung der Vision alle Steuerungsbau- steine: „work x shop = invest“. Es wurde dabei jedem deutlich, wenn Sears finanziell erfolg- reich sein will muss es der beste Platz zum Einkaufen und zum Arbeiten sein. Ohne Motiva- tion verkaufen sich die besten Produkte nicht. Wie gut die G&V des letzten Quartals war ist Wasser unter der Brücke und sagt wenig über die Zukunft aus. Man will als Unternehmer aber zuverlässige Zukunftsindikatoren, Steuerungsmöglichkeiten und die entsprechenden Hand- lungsfelder kennen. Den Beteiligten war nun bewusst, diese haben viel mit ihrer eigenen Führungsqualität und der daraus resultierenden höheren Motivation der Mitarbeiter/innen zu tun. Der nächste Schritt der Sears Lernreise war offensichtlich. Die Ziele für die verschiede- nen Themenfelder waren ja bereits definiert, viel Daten und Messzahlen waren gesammelt, eine weitere Arbeitsgruppe erhielt den Auftrag diese Ziele, diese Messzahlen in ein Wirt- schaftlichkeits-Model zu integrieren. Die Sears TPI's sollten in einer Art Balanced-Scorecard vom Führungsverhalten hin bis zum finanziellen Ergebnis eine Wirtschaftlichkeitsrechnung darstellen. Natürlich weitergehend als die bisherigen meisten „Balanced-Scorecard“ Treiber- bäume, die mit vielen ungetestet Annahmen arbeiten, sondern mit statistischer Rigorosität die Verbindungen der verschiedenen Treiber zeigen, mit überprüfbaren Verbindungen und damit natürlich auch nutzbaren Steuerungselementen aufbaut. Eine Aufgabe die gestützt auf die Arbeit der Führungsgruppen aber auch die vielen, wie bei den meisten Unternehmen meist ungenutzten historischen Daten, nun strategisch zu analysieren, Verbindungen feststellen, Abhängigkeiten finden. Diese utopische Aufgabe nicht finanzielle Daten, also die so benann- ten „weichen“ Faktoren und deren Abhängigkeiten so rigoros aufzubauen, dass diese auch einer Wirtschaftsprüfung standhalten könnten, benötigte mehrere Iterationen des Modells. Utopisch deswegen, weil wir heute kaum nachweisen können ob sich Trainingsmaßnahmen rentieren und nun der große Wurf, der nachweisen soll das Produktwissenserweiterung der Verkaufsmannschaft von dem Kunde bemerkt wird und dadurch der Kunde mehr an das Un- ternehmen gebunden wird, mehr kauft und wie lange es dauern würde bis diese Effekte eintreten und messbar festzustellen sind. Um es noch deutlicher darzulegen, den Effekt und die Wichtigkeit der Verbesserung der Führungsfähigkeiten auf eine niedrigere Fluktuations- rate der Teilzeit Beschäftigten und deren höheren Motivation und die Auswirkungen davon

auf die Kundenzufriedenheit, auf den Gewinn. Eine Kette von Abhängigkeiten darzustellen, welches diese Fragen beantwortet, mehr noch diese als Führungs- und Steuerungsinstrument zu nutzen ermöglicht. Einige der Datenelemente die hierfür benötigt wurden, waren bisher nicht bekannt, wurden nicht gemessen; es bedurfte also einiger Zeit, diese zu erheben und zu validieren. All diese gesammelten Daten wurden nun von Experten, nicht mit Korrelationsanalysen, sondern mit der „causal pathway modeling“ Methode getestet, also einer Möglichkeit die kausalen Zusammenhänge heraus zu filtern. Die Wirtschaftsstatistiker nutzten diese Daten von 800 verschiedenen Verkaufsstellen, mehreren Quartalen und Jahren und fanden starke und schwache Abhängigkeiten, sowie Verbindungen, die man nicht erwartet hatte. Es mussten neue, weitere Daten gesammelt werden und entsprechende Korrekturen am Prozessmodell vorgenommen werden. Für die Führungsmannschaft eine aufregende Zeit, den zum ersten Mal sah man deutlich die Abhängigkeiten von Führungsverhalten und Ergebnissen. So war auch zum ersten Mal deutlich die Verbindung nachzuweisen, wie wichtig das Verständnis der Mitarbeiter/innen über die Firmenstrategie hin zum eigenen Handeln und dessen Auswirkung auf das Resultat des Unternehmens waren. Es vereinfachte auch Fragestellungen, „Ist Sears ein Platz wo es Freude macht einzukaufen“, waren viel entscheidender für das spätere Kaufverhalten, als viele weitere, detaillierte Fragen. Man sah, wie neue Trainingsmodule nach einer Zeitspanne den Umsatz veränderten und fand auch, dass nur zehn der siebenzig Fragen der Mitarbeiterbefragung Auswirkung auf die Loyalität und dem Verhalten der Mitarbeiter/innen gegenüber dem Kunden hatten. Späterhin wurden diese zehn Fragen natürlich die Grundlage für Führungstrainingsaktivitäten und es gab eine kleine Informationskarte für jeden Manager, die ihm zu jeder Zeit als wichtiges, kleines Hilfsinstrument (mit Handlungsanweisungen) zur Verfügung stand. Leider wurden keine verlässlichen Verbindungen von persönlichem Wachstum und Entwicklung gefunden. Obwohl man davon überzeugt war, musste man konsequenterweise diesen Datenstrang vernachlässigen. Es bedurfte noch 3 weiteren Iterationen der Überprüfung (ungefähr 18 Monate) bis man der Überzeugung war, ein gefestigtes TPI Steuerungssystem gefunden zu haben. Wichtig hierbei ist auch, man überprüft es ständig und passte es auch ständig immer weiter an, um als Beispiel der demographischen Veränderung gerecht zu werden. Ohne Zweifel man würde gerne noch mehr und noch bessere Datenverbindungen finden, jedoch hat man heute schon weitaus mehr als die Konkurrenz und dies gibt den Marktvorteil. Zu wissen, dass die Qualität der Führungsentscheidungen die Einstellung der Mitarbeiter/innen und deren Motivation um 5 Punkte verbessern kann, dies sich in einer Verbesserung der Kundenzufriedenheit um 1,3 Punkte niederschlägt, welches nachweisbar 0,5 Punkte Umsatzerhöhung bedeutet und in der Lage sein diese zu steuern, ist ein

fast einzigartiger Vorsprung Jeder kann sich die Gewinnerhöhung selbst kalkulieren, denn der Fixkostenblock hat sich durch diese Maßnahmen für das Unternehmen in keiner Weise geändert. Der nächste Schritt war nun das weitere verbreiten dieser Methoden und Ideen in der Organisation. Natürlich waren die Mitarbeiter/innen bisher, wie beschrieben schon involviert, aber nun musste eine noch größere, wirkliche Beteiligung, Mitverantwortung erreicht werden. Dies war keine Frage einer weiteren, normalen Informationskampagne. Eines war mit diesem bisherigen Lernprozess in den Köpfen der Führung gefestigt, die Einsicht auch die Mitarbeiter/innen müssen von Betroffenen zu Beteiligten werden. Es war nun deshalb von Nöten, dieses intellektuelle Modell so zu erläutern, so mit Ihnen daran zu arbeiten, sie so zu beteiligen, dass sich auch ihr Verhalten, das Verhalten Aller nachhaltig änderte. Jeder sollte verstehen, was er zu tun hatte um für sich, den Kunden und das Unternehmen jetzt und auf lange Frist den Erfolgreich zu sichern. Dies bedeutete einen dramatischen Kulturwandel, denn wenn bis zu diesem Zeitpunkt die Frage gestellt wurde: „Für was werden Sie von Sears bezahlt?“, war bei 2/3 der Belegschaft die Antwort: „Das Vermögen von Sears zu schützen“. Sicherlich ungewöhnlich, denn dies kann nicht die Antwort sein, die sie geben würden, wenn man sie nachts aus dem Schlaf wecken würde und es darf eigentlich nicht die Antwort, in einer vom Verkauf lebenden Unternehmung sein. Hier müssen in der Antwort doch der Kunde und dessen Zufriedenheit stehen. Auch bei einer zweiten Frage gaben die Mitarbeiter/innen eine vollkommen falsche Antwort: „Wie viel Gewinn macht unser Unternehmen an einem Dollar Umsatz?“. Der mittlere Antwortwert lag bei 45 Cents, die richtige Antwort bei 2 Cents. Man versteht nun besser warum diese Mitarbeiter/innen nicht wirklich glaubten dass ihr Verhalten gravierende Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis hatte. Mit relativ einfachen Werkzeugen, wie Lernlandkarten und Spielen in kleinen Gruppen und deren Aufbereitung mit weiteren Informationen während so genannter Townhall-Meetings (Mitarbeiterversammlungen) wurde jedermann, alle Sears Mitarbeiter vom CEO startend, nahmen daran teil, offensichtlich welche Implikationen, welches Verhalten auf die Unternehmensergebnisse hatte. Nach diesen Treffen wurde jedem folgende Fragen gestellt: „Nachdem Sie dieses gelernt haben, was ist die eine Sache, die Sie jetzt ändern werden um die Kundenzufriedenheit zu verbessern? Was werden Sie nicht mehr tun, was können Sie in Ihrem Verantwortungsbereich verbessern?“. Es durften zu diesem Zeitpunkt keinerlei Vorschläge außerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches gemacht werden. Im Schneeball System wurde so in der gesamten Organisation, relativ schnell, ein erster Schritt in diesem Kulturwandelprozess vollzogen. War die erste Lernlandkarte rund um das Thema: „Ein Tag auf der Verkaufsstraße“. So wurde im nächsten Jahr wegen des großen Erfolges mit diesem Vorgehen das Thema: „Die Stimme

des Kunden“ und später „Der Sears Geldfluss“ und danach „Mitbesitz“ bearbeitet. Natürlich wird während dieser Lerntreffen nicht nur das (Fach)Wissen erhöht sondern Mitbeteiligung, Mitverantwortung, Miteinander praktiziert; dies ist kein Nebeneffekt, sondern eigentlich das wirkliche Lernziel.

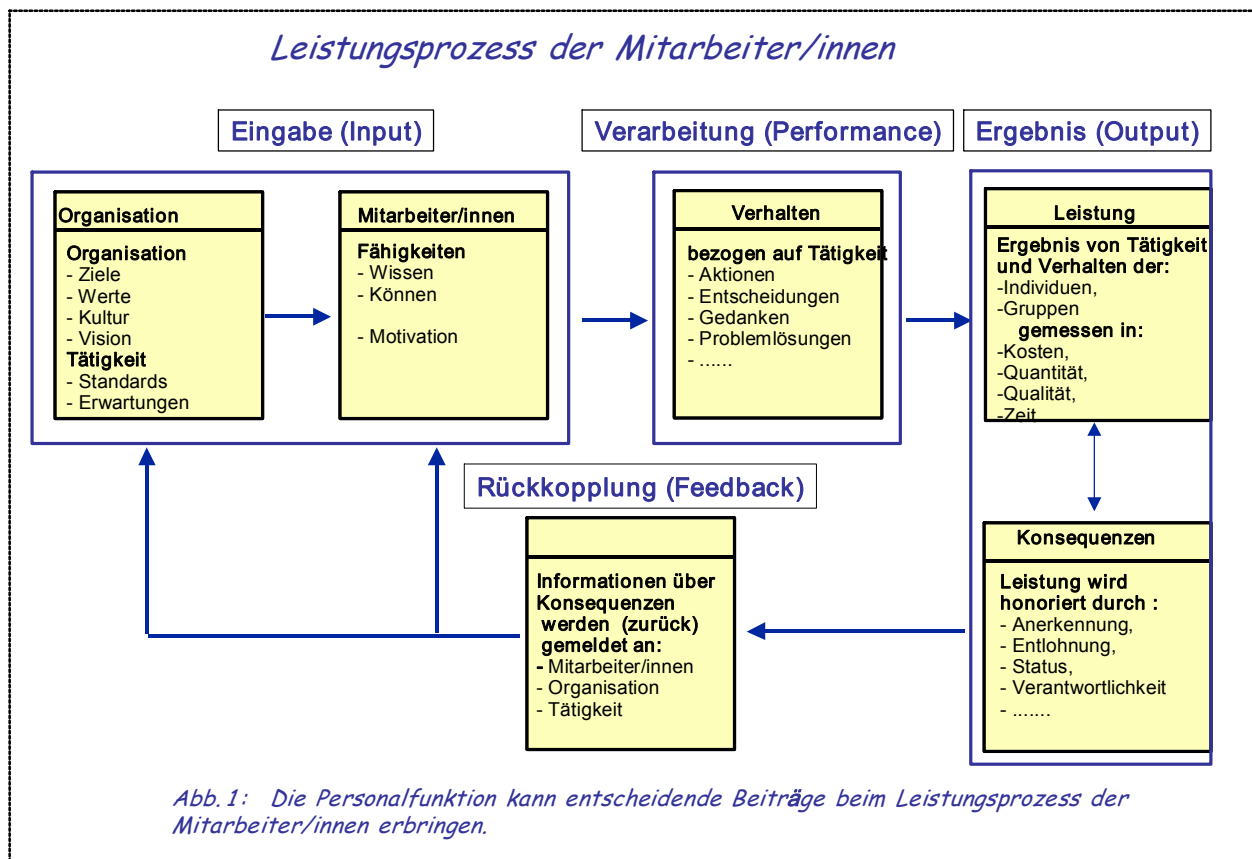
Operational wird das Gesamtsystem natürlich nicht nur durch diese Lernreisen, sondern auch durch die Umstellung des Kompensationssystems, einer neuen Gewinnbeteiligung für Alle, der Beförderung, der Auswahlssysteme und der Umstellung der Trainings- und Entwicklungsprogramme für Führungskräfte. Diese natürlich alle in Zielrichtung der Unterstützung der „Employee-Customer-Profit Chain“ und den entsprechend TPI's. So wurde zum Beispiel das neue Führungskräfte training rund um (zwölf) sichtbar benötigte Verhaltensanker (Kompetenzen), welche zur Unterstützung des Modells benötigt werden, entwickelt. Ein 360 Grad Review basierend auf diesen Kompetenzen ist eingeführt. Selbst die Kompensation (insbesondere die langfristige) stützt sich nicht nur auf Finanzergebnisse sondern zu jeweils einem Drittel auch an Kunden- und Mitarbeiterkennzahlen. Die jährliche Wirtschaftsprüfung schaut nicht nur auf die Richtigkeit der Finanzdaten sondern auf alle Daten diese „Königsprozesses“. Es ist eine Transformation, die Ergebnisse sind gut, man muss aber Wissen, auch hier gilt: „Der Weg ist das Ziel“. Die Führung des Unternehmens Sears ist sich dessen bewusst, die Reise geht weiter.

Die Wertschöpfung des Personalabteilung ist bei Sears keine Frage mehr, nicht nur war S.P Kirn, der Personalleiter, einer der Initiatoren und Treiber dieses Projektes, seine Abteilung war auch federführend für ein Grossteil der Aktionen und Maßnahmen im Verlauf dieser Transformation. Betraf dieser Wandel das gesamte soziale, produktive System, nämlich diese Unternehmung, vom Mitarbeiter/in hin bis zum Kunden, als Königsprozess, so wird daraus aber auch deutlich ersichtlich, alles geht vom Menschen aus. Welche Leistung er, wie, warum, wozu, erbringt ist der Schlüssel zum Erfolg. Für wichtige Faktoren dieses „Alles geht vom Menschen aus Prozess“, dem „Human Performance Process“, hat wiederum die Personalabteilung eine Hauptverantwortlichkeit.

Können, Wollen und Sollen, die Bausteine der Führung und Treiber im „Human Performance Process/Leistungsprozess der Mitarbeiter“.

Wenn wir unseren Beitrag als Profis im System Arbeit verstehen, ermöglicht die Fragestellung für die Bausteine der Führung:“ Kann und will unsere Humanvermögen die gewünschte

Leistung erbringen?“ die Eingabedaten (Input) des Individuums für diesen Leistungsprozess zu verstehen, es sind dies sein Wissen, seine Fähigkeiten und seine Motivation. Es gibt weitere Elemente die es ermöglichen, dass unsere Beschäftigten einen Beitrag leisten können, hier hilft der Blick auf den Gesamtprozess (**Abb. Nr. 1 The Human Performance Process/Leistungsprozess der Mitarbeiter**) um die Wichtigkeit guter Personalarbeit, sofort zu erkennen.

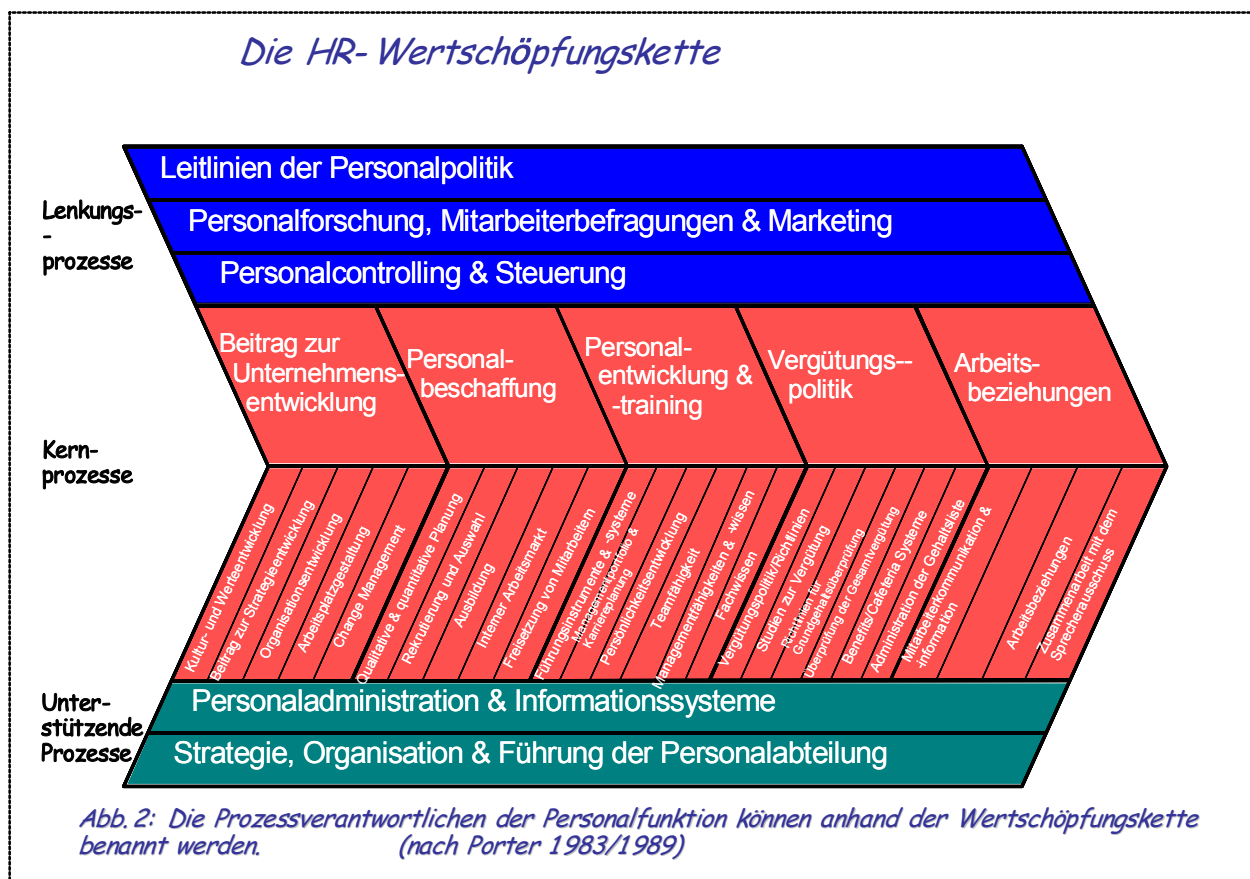


Alle Bausteine haben einen Bezug zu unserer Arbeit. Jedoch sind insbesondere die Daten für den „Input“ relevant, natürlich ergänzt um die organisationalen Eingaben, wie Werte, Ziele, Visionen und Kultur und die Tätigkeitsbeschreibungen. Sollte man während der Leistungserstellung (Performance), bei den Ergebnissen und deren Erfassung (Output) und der späteren Prüfrückkoppelung (dem Feedback) eingreifen, sind dies Korrekturen, diese kosten Zeit und damit Geld und Wettbewerbsvorteile. Durch die richtigen Eingaben (dem Input) in einem Prozess ermöglicht man den reibungslosen Verlauf. Diese Eingaben und viele weitere Elemente in diesem Gesamtprozess sind, wie bereits erwähnt, Domänen eines wertschöpfenden Beitrages der Personalabteilungen. Unser Beitrag ist also nicht nur Elementar für den Königsprozess sondern ebenfalls für den Prozess, der diesen erst ermöglicht und erfolgreich sein lässt. Wie sieht den nun diese Wertschöpfungskette der Personalarbeit aus?

Die Personalarbeit und ihre Wertschöpfungskette

Schon der Begriff Wertschöpfungskette wird vielen Verantwortlichen in der Personalarbeit einen kalten Schauer über den Rücken laufen lassen. Eine der wichtigsten Vermarktungsfelder unserer Arbeit ist, wir müssen die Sprache unserer Kunden sprechen. Wir dürfen nicht erwarten, dass diese bereit sind unsere Fachausdrücke zu lernen und zu nutzen. Der Begriff Wertschöpfungskette ist unserem Kollegen in der Produktion und vielen anderen Fachbereichen sofort ein Begriff, sie nutzen diesen und verstehen somit unsere Aussagen. Eine eigenständige Personalmarke, mit eigenen Personalwortschöpfungen sorgt im externen Markt für hohe Attraktivität nützlich nach innen sind diese nicht. Wir sind ein (kleiner)Teil des Teams und benötigen keine Differenzierung.

Nun ist Wertschöpfungskette nicht nur ein Wort, sondern vielmehr Inhalt (**Abb. Nr. 2, Die HR-Wertschöpfungskette**).



Die einzelnen Bausteine sind selbsterklärend, jedoch wird es sicherlich bei dem einen oder anderen Klärungsbedarf mit anderen Fachbereichen geben, so zum Beispiel bei der internen Kommunikation. Machen wir zumindest bei diesem Feld keinen Glaubenskampf daraus, sondern stellen wir sicher, dass es keine weißen Flecken in unserer Unternehmenswertschöpf-

funktionsskette gibt. Es gibt genügend zu tun, viel wichtiger ist es, es darf nicht bei der Darstellung bleiben, sie muss mit Leben erfüllt werden. Denn jetzt ist es die Aufgabe für jeden dieser Prozesse, in der Vernetzung und in der Ganzheitlichkeit, diese effizient und effektiv anzubieten. Brauchen wir dafür eine neue Personalorganisation? Ich denke, nach dem bisher erläuterten ist es notwendig. Damit bereiten wir unsere Funktion auf die Zukunft, auf kommende, weitere Veränderungen vor. Schlüssel beim Aufbau dieser neuen Organisationen muss es sein offene Lösungen (Organisationsformen) zu schaffen, die weiterentwicklungsfähig, anpassungsfähig sind und Vernetzung ermöglichen.

Die HR Prozessorganisation, eine neue Liebe eine neue Chance?

Schlagzeile des Handelsblattes vom 22.8.2003: „Die Angst der Personaler“, eine Umfrage ergibt: Nur jeder sechste Manager meint, dass Personalabteilungen Werte schöpfen! „It's time to fire the Human Resource Department“, sagt Dr. John Sullivan und bildet – the case against HR- warum dies geschehen sollte.

Kaum eine Funktion stellt sich selbst (Dr. Sullivan) oder wird durch andere (Handelsblatt) so oft in Frage gestellt wie die HR-Funktion. Dies ist natürlich nach den bisher vorgestellten Prozessverantwortlichkeiten sehr erstaunlich. Liegt es daran, dass wir unsere Leistungen nicht richtig vermarkten, daran dass wir nicht konsequent genug handeln, oder woran sonst?

Um diese Problematik etwas näher zu ergründen schlage ich vor anzunehmen, ein eigenständiges Unternehmen die „HR-Dienstleistung GmbH“ zu gründen. Als Unternehmer in Sachen Personalarbeit würden wir natürlich unsere Prozesspalette, Produktpalette überprüfen; offensichtlich zeigt unsere Wertschöpfungskette doch eine Vielfalt von Prozessen die allesamt wichtig sind; jedoch werden diese wegen verschiedener Gründe von uns in unserem Unternehmensangebot gehalten. Erstens gibt es Produkte und Prozesse die wir aus legalen Gründen unserem Endabnehmer zur Verfügung stellen, zweitens haben wir Leistungen anzubieten, die unser Kunde dazu nutzt einzigartig zu sein, weiterhin haben wir als drittes ein Angebot von „me too/ Standardprodukten“.

Diese Dreiteilung der Aufgabenstellung der Personalarbeit, unserem „HR-Dienstleistungs-, Produkt- und Prozessangebot“, ist wohl unbestritten, die Benennungen sind jedoch oft unterschiedlich. Ohne Zweifel gilt für diese gesamten Verantwortlichkeiten, sie müssen effektiv und effizient erledigt werden. Beides ist dabei wichtig: wir können, das Richtige schlecht erfüllen, oder das Falsche richtig erledigen. Die richtigen, wichtigen Aufgaben müssen bestens

erfüllt werden. Die Trennungslinien in unserem Portfolio sind ebenfalls nicht für immer festgeschrieben, legale Anforderungen ändern sich und Strategien werden überarbeitet (Struktur und Aufgaben sollten immer der Strategie folgen). Deshalb werde ich die folgenden Überlegungen und Anregungen nun nur für den dritten, also nicht dem legal benötigten und dem von der Führung zur Unterstützung der Einzigartigkeit gewünschten Dienstleistungen anstellen und erläutern.

Diese Dienstleistungen und Produkte sind unserer Logik folgend Standard-, Marktprodukte und unterliegen somit der Logik des Marktes. Für richtiges Marktverhalten und erkennen unsere Marktprobleme müssen wir diese Spielregeln kennen und befolgen.

Der entscheidende, erste Schritt ist es, für dieses Segment unserer Verantwortlichkeit zu akzeptieren, es immer, wie ein tatsächlich unabhängiges Geschäft (Business) zu führen. Denn für diese Aussage können wir nicht mehr nur von einem Gedankenspiel reden; wenn wir uns nicht entsprechend verhalten gibt es genügend Fremdanbieter, die es so sehen, handeln und entsprechende Angebot machen werden. Dieses Angebot wird dann nur im besten Falle an die Personalabteilungsverantwortlichen gesendet, meistens an den CEO oder einen anderen Kollegen (COO). Es ist gut möglich, dass am Ende unseres eigenen Entscheidungs- und Lernprozesses, wir selbst die Entscheidung fällen (müssen), für Teilaspekte oder für dieses gesamte Segment unserer Personaldienstleistung und Produkte, dass Offshoring oder die Übertragung an Drittanbieter die beste Lösung ist. Wir sind es nämlich zu aller erst dem Gesamtunternehmen schuldig die effektivste und effizienteste Dienstleistung anzubieten, nur wenn jede Funktion dies sicherstellt wird unsere Unternehmung auf lange Frist erhaltende Werte schaffen und dies ist sein Sinn und Zweck (C.K.Prahalad, Michigan University) und sichert damit die langfristige Überlebensfähigkeit.

Es hilft nun in unserem Gedankengang dieses „Business“ als ein Portfolio von Prozessen zu sehen, mit all den Bausteinen eines normalen Unternehmens:

Input, nämlich Ressourcen wie Material, Informationen, Anlagevermögen,

Finanzen und das Humanvermögen

Transformation, nämlich die Nutzung von Technologie und Führungskompetenzen,

wie Planung, Organisation, Führung, Kontrolle

Output, nämlich Produkte, Dienstleistungen, Gewinn und Verlust

Kundenzufriedenheit, Mitarbeitermotivation,

Zufriedenheit des Besitzers, Beitrag zur Gesellschaft

Feedback, nämlich Informationen über Resultate, Status der Organisation etc

Der zweite Schritt in unserem „Unternehmensgedankenspiel“ wäre es einen strategischen Plan zu erstellen, auch dies ist ein Prozess

Was ist unsere Mission, Vision?

Was unsere Strategie?

Man erstellt eine SWOT Analyse.

Entwickelt die neue Strategie und deren Details.

Die Implementationsphase folgt nun.

Feedback führt uns zurück zum Startpunkt.

Wir sollten dabei nicht in die typische Strategiefalle stolpern, 80 % unserer Zeit bei der Formulierung des Planes zu verschwenden, sondern sollten diese Zeitspanne für die Implementation nutzen.

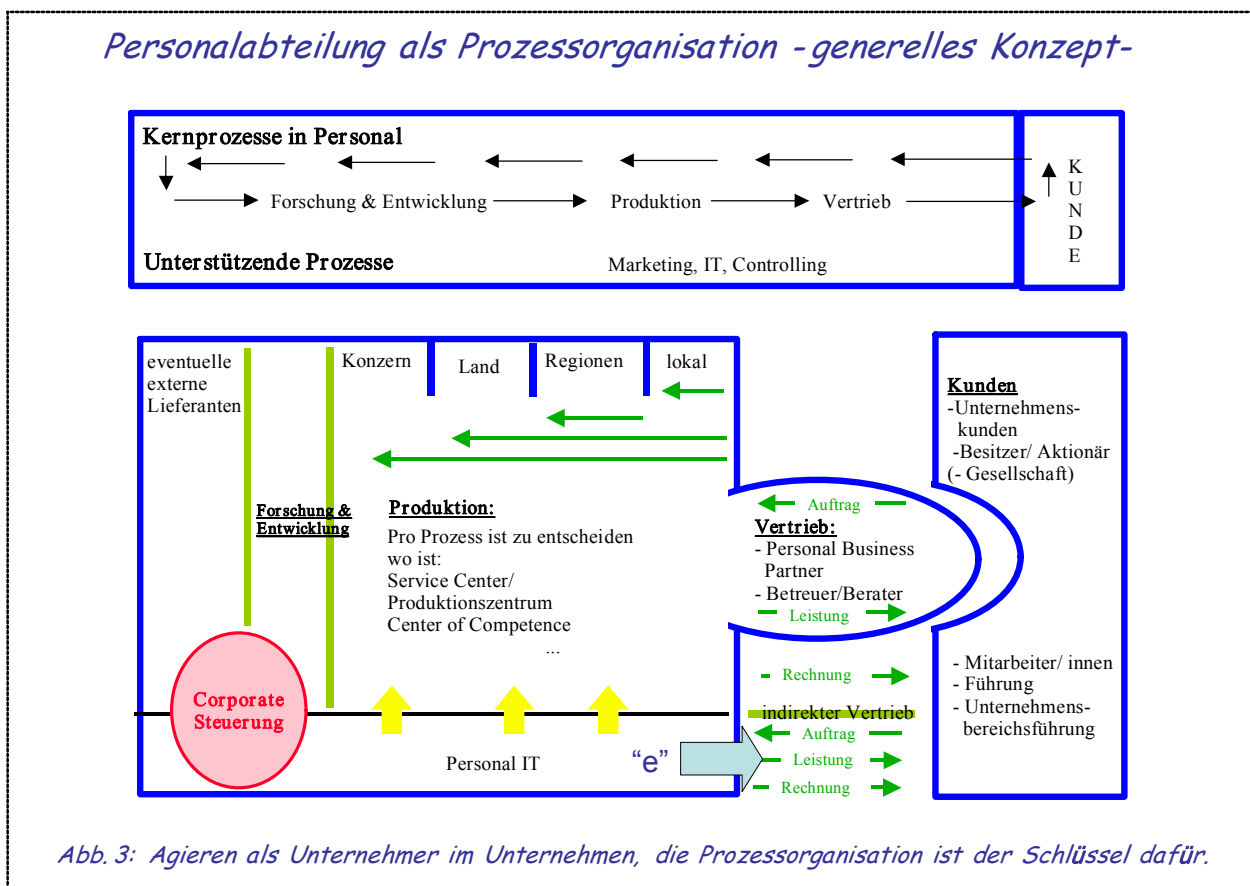
Den Grund für unsere Unternehmensexistenz (Mission) haben wir schon benannt, effektivste und effizienteste Dienstleistung zu erbringen, um langfristig erhaltende Werte zu schaffen.

Die Vision, das kraftvolle Bild der Zukunft die wir erschaffen wollen, darf natürlich nicht die Wald und Wiesen Aussagen, wie schönster, bester, erster Dienstleister am Platz sein, damit fesseln wir keine Mitarbeiter. Wie müssen schon eine Aussage finden die Fordernd ist und uns eine Einzigartigkeit geben kann um in diesem Markt bestehen zu können. Nun stellen wir fest was sind unsere Stärken, Schwächen, Gefahren und Möglichkeiten, die typische SWOT (Strength, Weakness, Opportunities und Threats) Analyse. Unter anderem werden wir überprüfen, was sind unsere Konkurrenten, gibt es Prozesse, Produkte die unsere ersetzen könnten (e-Lösungen), gibt es Einkaufsmacht unseres Kunden und gibt es Verkaufsmacht von Unterteilern gegen unseres Unternehmens. Um unser Geschäft zu stützen, zu sichern, müssen wir weitere von Porter beschrieben und untersuchte Strategiekonzepte beachten. Wir können unser Geschäft durch drei oder einer Kombination dieser drei Konzepte sichern. Zum einen durch Kostenführerschaft, bei gleicher Qualität zu günstigeren Preisen anbieten. Zum anderen Differenzierung, Zusatznutzen bei gleichem Preis zu offerieren. Der dritte differenzierende Aspekt wäre Konzentration auf Nischen und dort der beste Anbieter zu sein. Speziell für die Personalabteilung haben Jackson und Schuller noch zwei weitere Elemente hinzugefügt können, nämlich (stetige) Innovation und Qualitätsführerschaft.

Für die Implementierungsphase haben wir sicherlich von der Beschreibung der Sears Transformation einiges zu lernen und können es übernehmen. Betroffen zu Beteiligten zu machen wäre sicherlich ein wichtiges Element davon. Nehmen wir einen ähnlichen Transformations-

prozess wie bei der Kaufhauskette an, so ist zum Beispiel Standardisierung Aufgabe des Teams, Lieferung für viele Produkte durch ein zentrales Kundenzentren per Fax, Telefon, E-Mail, eine Selbstverständlichkeit. Wie bereits erwähnt, es können eigene Leistungen sein oder die von Fremdlieferanten, eine Frage die der Produktions- oder Einkaufsleiter mit seinem Team nach Qualitäts- und Kostengesichtspunkten entscheidet. Der Kunde erwartet hohe Qualität, schnell und preisgünstig, dies ist zu gewährleisten und durch Qualitätssysteme (6 Sigma, Kundenbefragungen) beständig zu überprüfen, ist stetige Aufgabe des Teams. Lernen wir gemeinsam auf der „Qualitätsstrasse“ . Kritische Masse, Vertraulichkeit, Qualität, Preis, Schnelligkeit sind die Fragen zur Differenzierung die wir uns, unserem Team stellen müssen, nicht „Wir oder Dritte“. Unsere Kollegen in der Produktion machen es uns vor, kein Kunde sagt dies ist kein

Mercedes, obwohl Bosch oder andere Unterlieferanten eine Teil der Wertschöpfung erbringen. Outsourcing muss vom Mythos des „Not Invented Here“ Syndroms, aber auch der „Nur Kostenreduzierung zählt“ bereinigt werden. Es ist die Frage des HR Unternehmers: „Bringt dies einen strategischen Vorteil für meinen Kunden? Entspricht es meinen Werten / Ethik,... ?“ Dann trifft er die Entscheidung. Die Aufgaben und Rollen unserer Personalmitarbeiter/innen wurden in vielen Personalabteilungen ja schon nach dem „Dave Ulrich Modell“ mit Business Partner, Change Agent, Berater/Betreuer und Spezialisten neu eingeführt. Dieses Modell ist eine ideale Grundlage für eine Prozessorganisation (**Abb.3, Die HR Prozessorganisation**) und die Umsetzung unserer Strategie.



Der Business Partner, die Berater/Betreuer sind unsere Vertriebsmannschaft, unsere Entwicklungs- und Forschungsabteilung, unsere Produktion sind diejenigen die unsere Produkte, Prozesse erfinden, produzieren und liefern sind also die Spezialisten und Change Agents, keineswegs eine zweitrangige Rolle und dies ist auch ganz im Sinne von Dave Ulrich. Aber auch hier wird es, wie bei Sears, ein langer Weg vom grundsätzlichen Verständnis hin bis zur wirklichen Transformation sein. Ein Beispiel dafür: Wir helfen unseren Kollegen oft in Ihren Bereichen Prozesse zu optimieren z.B. die Nettowertschöpfungszeiten aufzunehmen um dann mit ihnen alle nötigen Schritte der Veränderung zum Erreichen besserer Durchlaufzeiten zu implementieren. Ein typisches Ergebnis wäre die „Just in Time“ Produktion. Die Nettowertschöpfungszeit für das Erstellen einer Gehaltsauskunft ist im besten Fall im 10 Minutenbereich zu sehen, die Bruttowertschöpfungszeit ist aus Kundensicht meistens leider in Wochen zu messen. Was machen wir hier falsch? Wie können wir uns hierbei verbessern? Was sind unsere „Just in time“ Prozesse? Wir müssen für unsere Geschäftsverantwortung professionell vorgehen. Nischen, Kostenführerschaft oder Differenzierung, jeweils aus Kundensicht gesehen kann unsere Trumpfkarte werden, denn wir haben die Kundennähe und dies ist ein einzigartiger Wettbewerbsvorteil. Wir sollten diesen proaktiv, jetzt nutzen. Wir haben das Wissen, das Können und hoffentlich auch den Willen eine professionelle Transformation umzusetzen. Von Kollegen anderen Funktionen zu lernen kann dabei auf keinen Fall falsch. Prozess Engineering Kompetenzen zu haben ist kein Fehler, wir haben diese nicht und bilden sie auch zurzeit nicht aus (Es ist ein reiner Zufall wenn ein/e Student/in unserer Fachrichtung auch nur eine Vorlesung davon hören würde). Da Lehrpläne wohl nicht so schnell geändert werden, sollten wir diese Kompetenzen „einkaufen“, von anderen Abteilungen oder von Dritten. Produktvermarktung zu verstehen ist nicht schädlich, da wir diese..... .

Unser Gedankenspiel als eigenständiger Unternehmer zu handeln und somit konkurrenzfähig, effektiv und effizient aus Kundensicht zu sein, stellt natürlich die berechtigte nächste Frage, warum handeln wir nicht so als Verantwortlich für unsere gesamten Funktion? Es ist wirklich Zeit zu überlegen, alle Teilbereich unserer Verantwortung wie ein Unternehmen im Unternehmen zu strukturieren. Dieses Unternehmen hat einen Vertrieb, eine Marketingabteilung, Forschung und Entwicklung, eine Produktion, Controlling, Qualitätsmanagement und HR (für HR), es arbeitet stringent nach der beschriebenen Prozesslogik.

Im Verrechnungshintergrund gibt es weiterhin die „hoheitlichen Aufgaben“(gesetzlich vorge-schrieben) die mit dem entsprechendem Aufwand berechnet werden oder die strategisch bestimmten, differenzierend Leistungen die nach dem Cost-Center-Prinzip (vorher

jedoch intern vereinbart) belastet werden. Für unsere weiteren Leistungen hätten wir zwei Verrechnungsmethoden, zum einen interne marktfähige Leistungen, denen wir aber keinen Zugang zum externen Markt geben, hier arbeiten wir also als internes Service Center (Belastung ohne Gewinnmarge) und zum anderen als Profit Center mit Leistungen die einen Deckungsbeitrag erwirtschaften und Zugang zum externen Markt haben können (interne Belastung natürlich ohne Gewinnmarge, extern mit Administrations- und Gewinnaufschlag). Wir haben zwei Vertriebskanäle, einen direkten (Business Partner/Berater) einen indirekten über „e“, Fax und Telefon. Die Differenzierung würden wir nach marktwirtschaftlichen Prinzipien vornehmen; weiterhin würden wir unternehmerisch entscheiden, wo wir wann, welche Drittlieferanten einsetzen, und wo wir Offshoring betreiben müssen. HR-Prozess Verantwortliche entscheiden für den jeweiligen Prozess die optimale Lösung, dies geschieht offen und transparent.

Der von Jac Fitz-enz vorgestellte „ROI of Human Capital“, zusammen mit der Saarbrücker Formel sind hervorragende Werkzeuge dafür, unsere Entscheidungen aus G & V-, sowie aus Bilanzsicht zu validieren.. Obendrein dürfen wir bitte nicht dem schematischen Fluss dieser Abbildung als Entscheidungsprinzip für unser Lösungsangebot annehmen, der Kunde sieht dies so als unser Dienstleistungsangebot. Aber bei unseren Entscheidungen müssen wir aber bei allen Prozessen, Produktlieferungen, Dienstleistungen überlegen, gibt es einen weltweiten Standard, von wo könne wir es am günstigsten liefern, dürfen, sollen wir differenzieren und auf Kundenwunsch hin teurer werden... ? Die Entscheidungs- und Lieferwege sind also gerade in entgegen gesetzter Richtung zu dieser Flussdarstellung.

Eine neue Liebe ist wie ein neues Leben, eine neue Chance für professionelle Personalarbeit

Der Wandel im System Arbeit ist Risiko und Chance zugleich. In der Transformation zur Dienstleistungs-, Wissensgesellschaft wird der Mensch wieder mehr im Mittelpunkt stehen. Das Denken in Prozessen, die „e“ Evolution und Globalisierung werden eine neue Personalarbeit ermöglichen, sogar fordern. Das Risiko ist, nach dem Prinzip „weiter so“ zu agieren; die Chance ist es, diese Herausforderungen zum Wohle des Individuums, der Unternehmung und unserer Funktion zu nutzen. Es sind spannende Zeiten und unser Angebot für des Themenfeld Prozesse wird offene, anpassungsfähige, weiterentwicklungsfähige, neue Lösungen umfassen. Unser Wertbeitrag wird nicht mehr in Frage gestellt. Optimale Transformationsun-

terstützung in der Kundenbeziehung,, transaktionale Exzellenz in der Produktion sind ebenso gefragt, wie die Erweiterung unseres Blickes bei der Fragestellung, wer sind alles unsere Kunden. Die Endabnehmer der Unternehmensleistung, der Besitzer des Unternehmens sind in dieser Ganzheitlichkeit mit einzubeziehen. Für alle Bausteine unserer Wertschöpfungskette müssen wir uns die Optimierungsfragen für alle Kunden stellen, es gibt kein Standardmodell, keine Grenzen, nur das Ziel mit dieser Organisation langfristig erhaltende Werte zu schaffen. Langfristige werteschaaffende Faktoren für die Differenzierung des Unternehmenswerts sind sicherlich Themen wie

- Führungsqualität (z.B. ausgedrückt durch plangerechte Ausführung der strategischen Aussagen, Zuverlässigkeit der Aussagen ,Innovationsfähigkeit.....),
- Brandmanagement,
- Unternehmenskultur (z.B. glaubhaft vorgelebt durch Führung),
- Attraktivität für Talente (z.B. Bekenntnis zu Elite),
- Betroffen zu Beteiligten machen
- Lenkungswirkdauer, Kausalketten der Führung zu verstehen und viele weitere mehr.

„Organisational Capabilities“ nennt man diese Fähigkeiten unserer Organisation, effektive und effiziente Umsetzung der o.g. Faktoren sind Führungsaufgaben. Die meisten dieser Fähigkeiten betreffen ursächliche, ursprüngliche Aufgabenfelder der HR - Wertschöpfungskette. Wir können zum Unternehmenserfolg einen erheblichen Beitrag leisten. Jedoch im Zusammenhang mit den oben geschilderten Veränderungen müssen wir auch die Fragen der optimalen Organisation unserer Fachverantwortung und der Standardisierung der HR-Prozessen über Unternehmensgrenzen hinweg stellen, Konkurrenten werden hierbei Partner. Auch starre Vorurteilssysteme werden zerbrechen nur flexible Systeme überleben. Es ist besser wir stellen uns diesen Fragen und finden unsere Antwort, bevor dies andere für uns tun. Mitarbeiter/innen sind und bleiben das größte Vermögen eines Unternehmens. Unsere fachliche Exzellenz darf in einer neuen Prozesslogik nicht verloren gehen, sondern wird mit effektiven und effizienten Prozessen zu unserem Wettbewerbsvorteil und dem unserer Kunden. Dabei darf nicht vergessen werden, Prozessorganisationen benötigen mehr als nur ein neues Organigramm. Jedoch ist es ja eine Domäne unsere Personalarbeit bei dieser Transformation zu helfen, so sollte es uns auch bei unserer eigenen Funktion gelingen.

Für die entscheidenden Unternehmensprozesse leisten wir wichtige Beiträge, und zum Glück

gibt es auch eine Untersuchung, die unser bisheriges Bauchgefühl bestätigte. Der Bericht über „The employee-customer-profit chain“ sollte eigentlich Pflichtlektüre für alle Personalmanager werden. Auf der einen Seite pragmatisch vorgehen, auf der anderen Seite wohl die Entwicklung des fortschrittlichsten Führungssystems überhaupt. Mit der Logik des vernetzten Denkens hatte die Universität St. Gallen ähnlich fortschrittliches vorgestellt, leider wurde diese Methode nicht mit der selben, rigorosen Datensammlung und entsprechenden kausalen Kennzahlensystemen von einer Unternehmung in ein Steuerungsinstrument transferiert.

Handeln wir als Unternehmer im Unternehmen, sprechen wir die Sprache der Kunden, nutzen wir die Methode „kiss“ (keep it super simple), dann wird die Frage über einen Wertschöpfungsbeitrag der HR-Funktion nicht mehr gestellt werden.

Mit dieser neuen Prozesslogik erbringen wir auch dem Besitzer unseren entsprechenden Beitrag. Auch der Shareholder ist in seiner Bewertung eben nicht auf die kurzfristige Maximierung seines Kapitals, sondern die langfristig erhaltenden Werte und deren Steigerung als Ziel aus. Unternehmer, HR-Unternehmer, die vergessen, dass nur der Kunde bestimmt wer der Gewinner im Markt ist, dass nur motivierte (committed) Mitarbeiter diesen Kunden durch ihre Leistung zufrieden stellen und damit den Wert und das Ergebnis(Gewinn) erreichen und nur dann einen Beitrag zur Gesellschaft leisten können, haben nicht erkannt, dass Shareholder Value zwar eine wichtige aber nur eine Komponente des ganzheitlichen Stakeholder Value Ansatzes ist. Ohne Rentabilität schaffen wir es nicht, ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht, diese Aussage eines schwäbischen Unternehmers bringt es auf den Punkt.