



Organisation

Der HR-Check – die politische Waffe

Nur über eine weitere Professionalisierung des Personalmanagements kann der HR-Bereich an Profil gewinnen und sich gegenüber den Unternehmenspartnern stärker legitimieren. Der von der Selbst-GmbH entwickelte HR-Check soll den Personalexperten dabei als »politische Waffe« dienen.

Geschäftsleitungen denken in Zeiten des intensiven Konkurrenzkampfes schnell an Arbeitsplatzverlagerungen ins Ausland oder das Outsourcen von Prozessen – auch im HR-Bereich. Diese Forderung ist kein leeres Gerede, sondern harte Realität, die durchaus auch – allerdings eher bei Standardprozessen – sinnvoll sein kann. Deshalb sollten HR-Manager auf die Frage: »Welche Position und Legitimation habe ich im Unternehmen?« eine Antwort zu den personalstrategisch bedeutsamen

Kernprozessen haben. Aber auch in guten Zeiten sollte ein Personalmanager die Checkliste Punkt für Punkt durchgehen, damit er am Ende die Gewissheit hat, dass sein Personalmanagement modernen Anforderungen genügt und auch kritischen Blicken des Controllers oder anderer Unternehmenspartner standhält. Die Selbst-GmbH hat daher eine solche allumfassende Checkliste, den »HR-Check«, entwickelt. Er soll als Qualitätsmaßstab für professionelle Personalarbeit dienen

(siehe Kasten »Warum HR-Qualitätsstandards?«) und basiert auf Forschungsarbeiten, die Dave Ulrich und Wayne Brockbank an der Universität von Michigan seit Jahren durchführen. Die Studie identifiziert personalwirtschaftliche Handlungsfelder, deren Bearbeitung die Voraussetzung für ein professionelles HR-Management ist – unabhängig von der Unternehmensgröße und der Branchenzugehörigkeit (vergleiche Abbildung). Der ganzheitliche Ansatz der Studie berücksichtigt neben den Shareholdern auch die Stakeholder. Mit dem HR-Check hat die Selbst-GmbH diese Forschungsergebnisse jetzt auf Praxistauglichkeit getrimmt und an deutsche Verhältnisse angepasst.

Dimensionen der HR-Qualität im HR-Check

HR-Prozesse und Strukturen

- Effiziente Produktionsplattformen
- Zielgrößen (KPI's) für Prozesse
- Kennzahlensystem zur Steuerung
- Qualitätsmanagement
- IT-Basierung

Strategischer Beitrag

- Transparente Wertschöpfung
- Integrierte HR-Strategie
- Strategische Einbindung
- Kulturmanagement
- Veränderungsmanagement
- Arbeitskostenmanagement
- Stakeholder-Management

HR-Dienstleistung

- Arbeitgeber-Attraktivität
- Staffing
- Performance Management
- Bindungsmanagement
- Personalentwicklung und Employability
- Transfer- und Trennungsmanagement

Geschäftskompetenz

Integrität und Glaubwürdigkeit von HR: Werte, Haltung und Verhalten

Klare Aussagen für eine »heilsame Ohrfeige«

Der HR-Check beinhaltet in der Quickcheck-Version eine Liste von 17 mit »Ja« oder »Nein« zu beantwortenden Fragen zum Status quo des HR-Bereichs. Diese Fragen sind generell als Aussagen formuliert, wie etwa: »HR macht seinen Beitrag zu Wertschöpfung und Unternehmenserfolg sichtbar«. Der ebenfalls zum HR-Check gehörende längere Fragenkatalog verlangt dem Personalmanager auf 20 Seiten eine tiefer gehende Analyse des eigenen HR-Bereichs ab. Beide Fragenkataloge sind einfach anzuwenden und dienen als qualitatives

Abbildung: Der HR-Check umfasst alle Dimensionen der HR-Qualität.

Organisation

Instrument zur Organisationsentwicklung. Idealerweise setzen Unternehmen sie im Sinne eines 360-Grad-Feedbacks ein. Dass der HR-Check kein Papiertiger ist, demonstrieren die Mitglieder der Selbst-GmbH, indem sie zurzeit selbst das HR-Analyseinstrument in ihren Unternehmen einführen. So legt Thomas Sattelberger, Mitbegründer der Selbst-GmbH und Vorstandsmitglied von Continental, den HR-Fragenkatalog nicht nur seinen Personalmanagern, sondern auch dem Produktions- und Vertriebsmanagement zur Fremdbeurteilung vor. HR-Check-Nutzer erhalten auf diese Weise Klarheit über den Stand der eigenen HR-Arbeit in ihren Unternehmen und über konkrete Entwicklungsfelder wie Rekrutierung, Mitarbeiterereinsatz, Arbeitskostenmanagement, Personalentwicklung oder -bindung. Professor Heinz Fischer, ebenfalls Gründungsmitglied der Selbst-GmbH und ehemaliger Bereichsvorstand der Deutschen Bank, nennt es eine »heilsame Ohrfeige«, wenn ein Personalchef von der professionellen Vernetzung mit den Stakeholdern überzeugt ist, aber feststellen muss, dass diese alles andere als zufrieden sind. Die Erkenntnisse aus dem HR-Check sind umso heilsamer, als die Probanden keine schwammigen Skalen wie »trifft zu« oder »trifft teilweise zu« ankreuzen. Sie müssen klare Aussagen treffen: »Ja« oder »Nein«.

Qualitätsstandards schärfen das eigene Profil

Über die Identifikation von Entwicklungsfeldern hinaus bietet der Quickcheck keine weiteren Hilfen an. Wurde etwa zur Aussage »HR positioniert das Unternehmen am Arbeits- und Bewerbermarkt als attraktiven Arbeitgeber« mehrheitlich ein »Nein« angekreuzt, er-

Selbst-GmbH

Die Selbst-GmbH (www.selbst-gmbh.de) ist ein 1999 gegründetes Netzwerk, dem heute etwa 200 Personalexperten sowie circa 20 Firmen als Mitglieder angehören. Die Mitglieder der Selbst-GmbH stellen sich gesellschaftspolitischen Herausforderungen und entwickeln innovative Konzepte zur Flexibilisierung und Modernisierung der Arbeitswelt. Das Ziel ist die Förderung der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern (Employability). Besonderes Augenmerk gilt der stärkeren Förderung unternehmerischen Handelns und individueller Selbstverantwortung als entscheidende Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit des Einzelnen wie des Unternehmens.

Warum HR-Qualitätsstandards?

1. Um den an Veränderung oder Verbesserung ausgerichteten Personalverantwortlichen einen ganzheitlichen und fortschrittlichen Rahmen für die Positionierung des Personalmanagements zu geben.
2. Um Klarheit über den Stand der eigenen HR-Arbeit und die Felder des Besserwerdens zu erhalten (»freundliche Ohrfeige«).
3. Um Prozesse, Ergebnisse und Wirkung von Personalarbeit messbar und damit im Quervergleich bewertbar zu machen.
4. Um konkret Veränderungsziele zu definieren und strategisch adäquate Maßnahmen zu gestalten.
5. Um bei Güte der eigenen Arbeit zusätzliche Argumente und Legitimationen gegenüber internen Partnern zu besitzen.

geben sich daraus für das Personalmanagement weitere Analysen: Hat das Personalmarketing die richtigen Maßnahmen identifiziert und diese auch richtig umgesetzt? Doch auch wenn die lange Version des HR-Checks das Thema Arbeitgeberimage durch sechs weitere Fragen vertieft, ist jeder Personalmanager nach dem HR-Check auf die Kollegen, Fachliteratur oder Berater angewiesen. Dahinter steckt eine Absicht: Die Selbst-GmbH will, dass Personalmanager aufgrund der HR-Check-Ergebnisse Diskussionen anstoßen und Kooperationen initiieren, um die identifizierten Problemfelder zu lösen. Solche Gespräche bieten die Chance, zu einem frühen Zeitpunkt Mitarbeiter, Controller, Finanz- oder IT-Leute ins Boot zu holen um nötige Veränderungen aktiv aufzugreifen. Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen der Personalarbeit sollen gemessen, Maßnahmen und Ziele definiert werden. Eine solche unternehmensinterne Diskussion, etwa zu der HR-Check-Aussage »HR gestaltet seine Prozesse und Strukturen mit Hilfe von modernen IT-Lösungen kundenorientiert, wirtschaft-

lich und flexibel und misst deren Beitrag/Qualität mit Kennzahlen« kann schon im Vorfeld fehlgesteuerten Outsourcingplänen begegnen und zur Professionalisierung von HR-Prozessen führen. Wenn Personalmanager gemeinsam mit ihren Partnern die Güte der personalwirtschaftlichen Arbeit messen und besprechen, werden sie nicht nur Argumente bekommen, um sich gegenüber den internen Unternehmenspartnern zu legitimieren. Sie erhalten auch Hilfe zur gelebten, verbesserten strategischen Positionierung. Und damit würde der HR-Check den Personalexperten dann tatsächlich, mit den Worten von Thomas Sattelberger, als »politische Waffe« dienen.

download

Der HR-Check steht in beiden Fassungen unter www.personalwirtschaft.de zum Download bereit:

HR-Quickcheck (kurze Fassung mit 17 Fragen auf einer Seite), kostenlos

HR-Check (lange Fassung mit vielen Fragen auf 20 Seiten,)Schutzgebühr: XX Euro



Autor

Daniel Thomas,
freier Journalist,
Frankfurt am Main