

Auf Schatzsuche in der Prozesslandschaft von HR

HR Wertbeiträge für das Business
Ein Diskussionspapier

Hans-Jürgen Krieg
August 2013



Zum Verständnis: Der Wertbeitrag von HR

- Der Economic Value Added (EVA) oder Geschäftswertbeitrag (GWB) ist eine Messgröße aus der Finanzwirtschaft, um die Vorteilhaftigkeit einer Investition zu berechnen. Aber auch andere Bereiche wie HR, IT oder der Einkauf nutzen den Begriff.

Der „Wertbeitrag von HR“ kann als Anteil von HR an der Zielerreichung des Unternehmens bzw. am Unternehmenserfolg beschrieben werden. Ein Wertbeitrag liegt auch vor, wenn der Unternehmenswert erhöht wird.

Beispiel: Der Unternehmenswert einer Beratungsfirma resultiert maßgeblich aus dem Knowhow seiner Berater. Die Einstellung junger Talente kann daher einen erheblichen Wertbeitrag darstellen.

- Idealerweise sind die Ziele des Unternehmens in einer Balanced Score Card (BSC) definiert. Daraus lässt sich eine BSC für den HR-Bereich ableiten. Da die BSC nicht nur finanzielle Ziele ausweist, gibt es auch Wertbeiträge nicht monetärer Art.
- Nicht alle HR Wertbeiträge sind daher berechenbar. Allerdings können Erfolge mit Key Performance Indicators (KPI's) gemessen werden.

Zielsetzung dieser „Schatzsuche“:

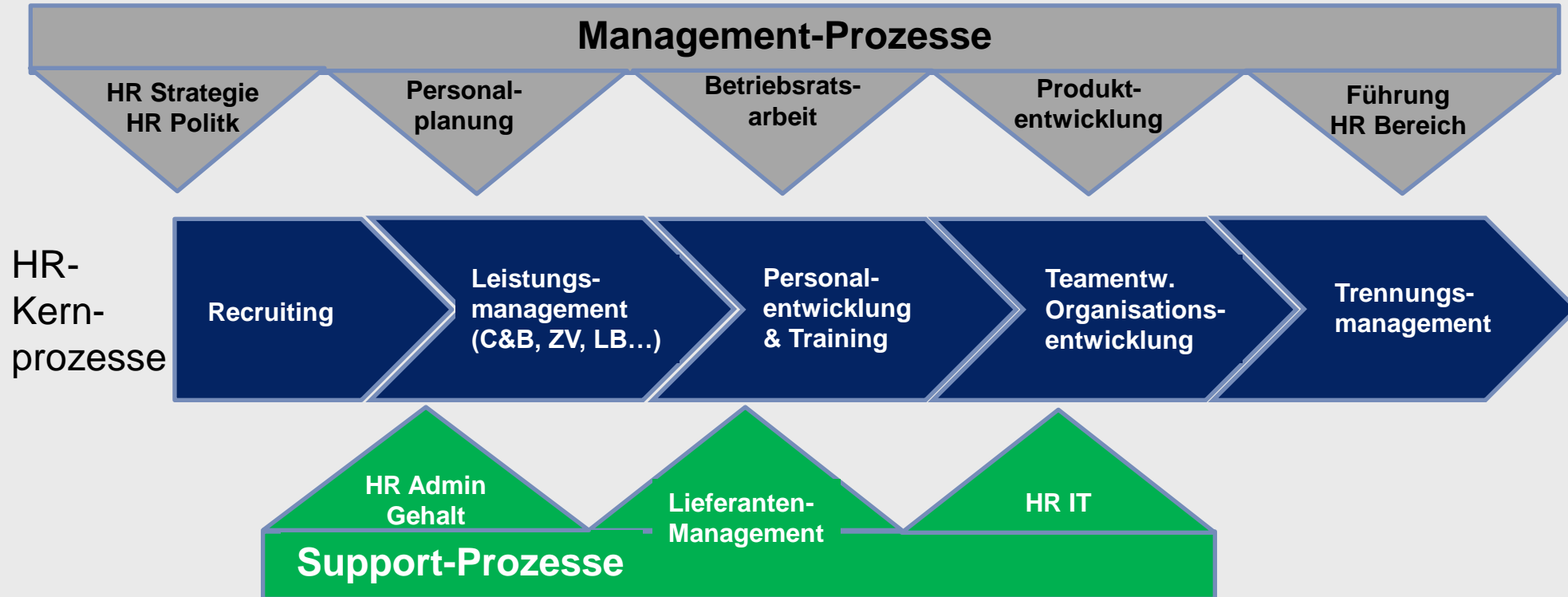
- Im folgenden werden in einem pragmatischer Ansatz Beispiele für HR Wertbeiträge in den HR Kernprozessen beschrieben, sowie entsprechende KPI´s, also Messgrößen, angegeben.
- Wir haben in Anlehnung an Schönenberg* ein HR-Prozessmodell entwickelt, welches zwischen Managementprozessen, Kernprozessen und Supportprozessen differenziert. Zu den Managementprozessen zählen die Personalplanung, das Personalcontrolling oder die Produktentwicklung (HR Konzepte und Instrumente). Die Kernprozesse sind die direkt auf die Mitarbeiter und Führungskräfte angewandten Prozesse wie Recruiting, Performance Management, Personalentwicklung, Team- und Organisationsentwicklung und das Trennungsmanagement. Zu den Supportprozessen zählen wir z.B. die Personaladministration, Payroll, HR-IT oder das Bewerbermanagement.
- Wir beschränken uns hier zunächst auf die HR Kernprozesse. Eine erweiterte Fassung, welche auch die Managementprozesse und Supportprozesse einbezieht, ist in Arbeit.

Ziel ist es, nachzuweisen, dass es in allen HR Kernprozessen Wertbeiträge gibt, welche die Zielerreichung des Unternehmens direkt oder indirekt unterstützt oder den Unternehmenswert erhöht.

- Hier werden nur Beispiele für Wertbeiträge und KPI´s genannt. Wir möchten dazu anregen, über weitere Wertbeiträge nachzudenken bzw. in eine Diskussion dazu einzutreten.

* Schönenberg, U.: Prozessexzellenz im HR Management, Springer 2010, S.21

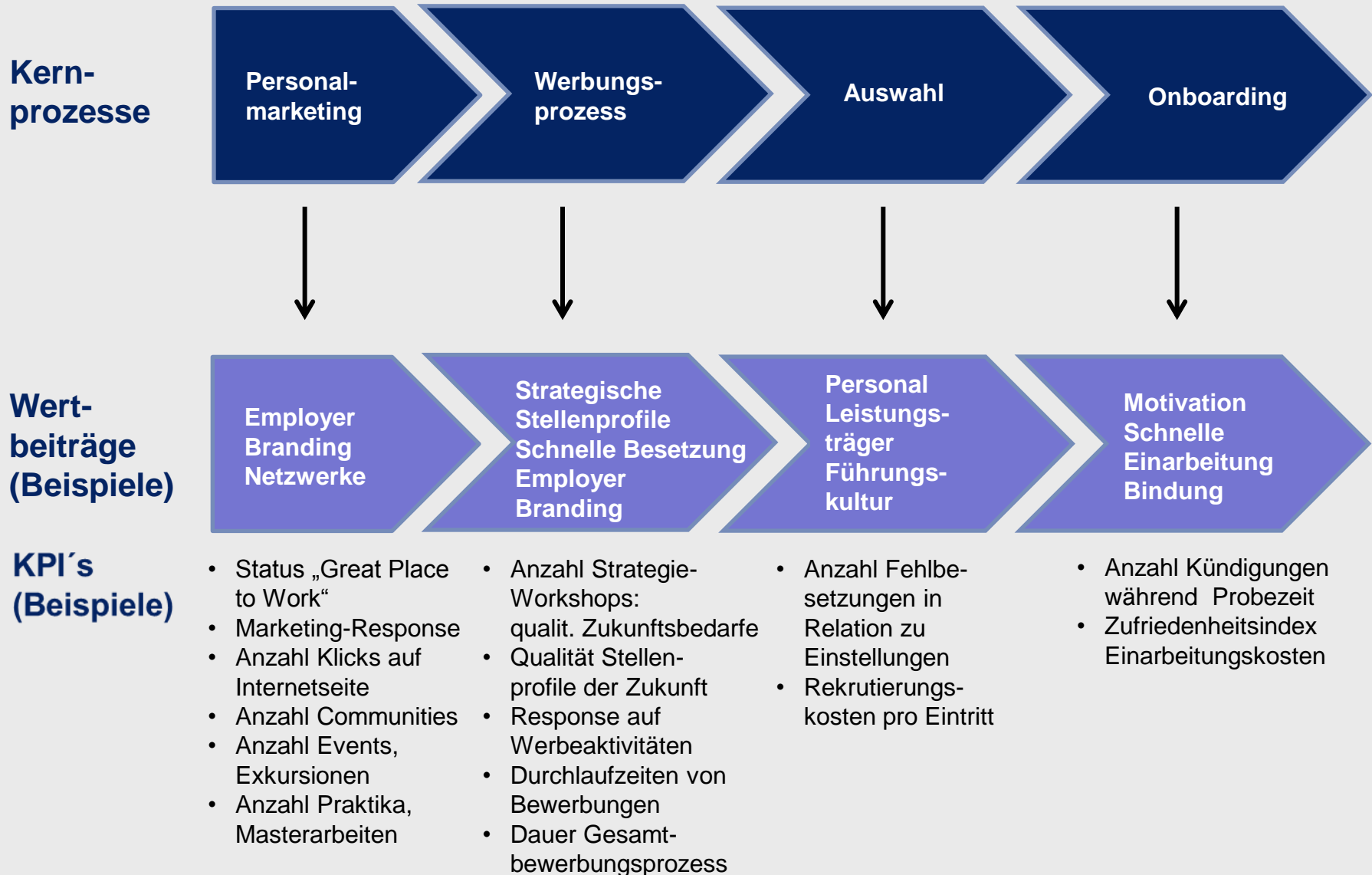
HR Prozess Modell



Inhalt der Kernprozesse von HR sind die unmittelbar auf die Mitarbeiter ausgerichteten Prozesse des betrieblichen Lebenszyklus eines Mitarbeiters von der Rekrutierung bis zur Trennung. Jede „Wertschöpfung“ erfordert Unterstützung durch indirekt wertschöpfende und administrative Tätigkeiten, die in den Management- und Supportprozessen abgebildet werden.

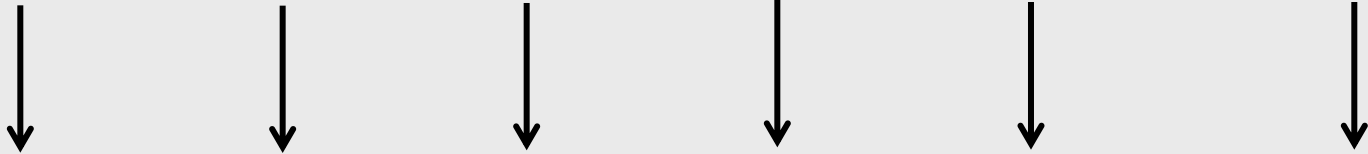
Die folgenden Darstellungen fokussieren ausschließlich auf die HR Wertbeiträge der Kernprozessen.

Wertbeiträge im Recruitingprozess



Wertbeiträge im Leistungsmanagement-Prozess

Kernprozesse



Wertbeiträge (Beispiele)

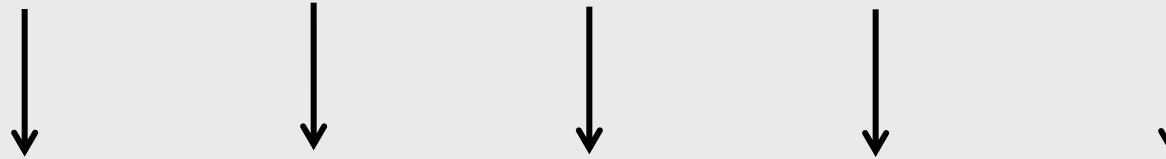


KPI's (Beispiele)

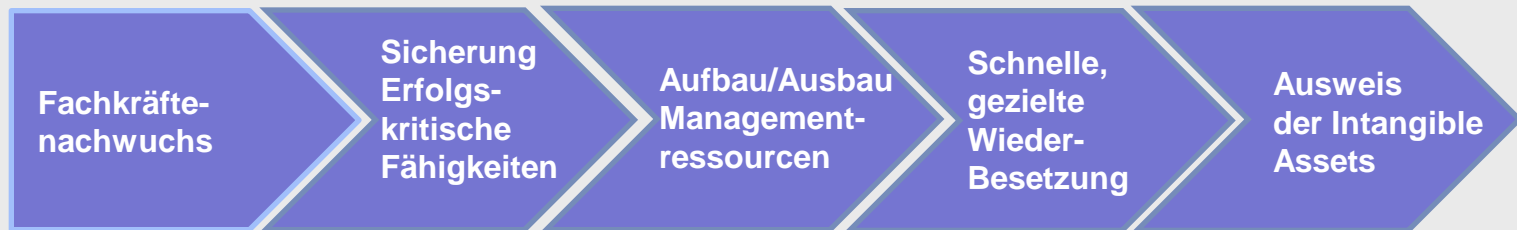
- Durchdringungsgrad der Strategie
- Commitment
- Ziel- und sonstige Prozessergebnisse
- Schnelligkeit
- Aussagequalität
- Validität
- Beurteilungswerte zu Leistungskriterien für Fach-/ Führungsfunktionen, Teams, Bereiche, Organisation
- Vergütungsbenchmarks
- Motivationsgrad
- Fluktuation
- Produktivitätskennzahlen

Wertbeiträge im Personalentwicklungsprozess

Kernprozesse



Wertbeiträge (Beispiele)

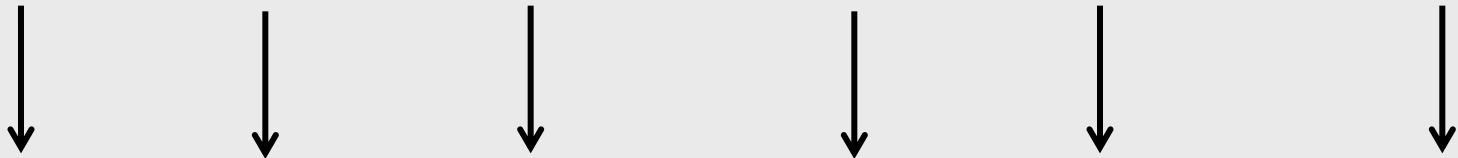


KPI's (Beispiele)

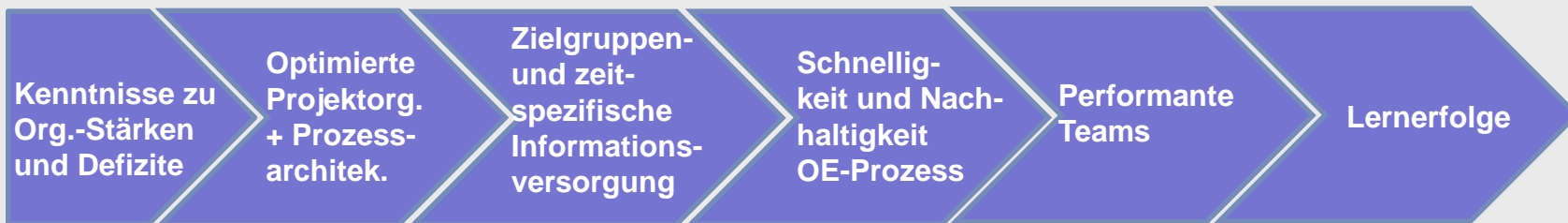
- Anzahl Übernahmen/Jahr
- Ausbildungs-kosten/MA in Relation zu Einstellungs-kosten/MA
- Reduktion erfolgskritischer Fähigkeiten (Messung durch Kompetenz-bewertung)
- Kosten pro Trainingstag in Relation zu Zukauf von Knowhow
- Anzahl Nachwuchs im Management-Pool
- Management-kompetenz-bewertung
- Wiederbesetzung-zeiten
- Zufriedenheits-index Karriere
- Status erfolgskritische Fach- und Management-fähigkeiten

Wertbeiträge in der Team- und Organisationsentwicklung (OE)

Kernprozesse



Wertbeiträge (Beispiele)

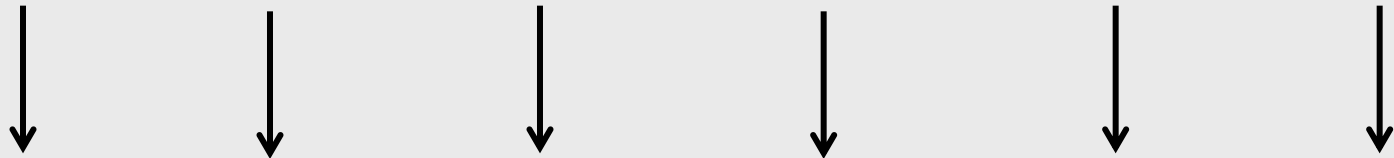


KPI's (Beispiele)

- | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Benchmarks zu Struktur-Produktivitätszahlen • Kundenzufriedenheitsindex • Prozesskennzahlen | <ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanzquote • Schnelligkeit Entscheidungsprozesse • Durchdringungstiefe | <ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheitsindex Informationsversorgung • Folgekosten Informationsdefizite | <ul style="list-style-type: none"> • Terminüberschreitung der Meilensteine • Akzeptanzgrad Veränderungen • Langzeitwirkung der spezifischer Kennzahlen | <ul style="list-style-type: none"> • Identitätsgrad • Produktivitätskennzahlen • Fluktuationsrate | <ul style="list-style-type: none"> • Reifegrad von Teams • Dauer von Changeprojekten • Kenntnisstand zu Changeprojekten |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Wertbeiträge im Trennungsmanagement

Kernprozesse



Wertbeiträge (Beispiele)



KPI's (Beispiele)

- Anzahl Künd.-schutzklagen im Verhältnis der Kündigungen
- Arbeitgeberimage
- Performance-Entwicklung von „Kündigungsbereichen“
- Anzahl von Ausnahmen bzgl. Talenterhalt trotz Sozialauswahl
- Kündigungsquote
- Arbeitgeberimage
- Arbeitszufriedenheit Restbeleg. schaft
- Anzahl freiwilliger Vertragsänderungen
- Arbeitgeberimage
- Kosten bei Weiterbeschäftigung in Relation zu Kosten Aufhebungsvertrag
- Anzahl freiwilliger Vertragsänderungen
- Vermiedene Auslaufgehälter durch Kündigungsfristen
- „Rückkehrquote“
- Vermiedene Recruitingkosten
- Vermiedene externe Beratungskosten
- Arbeitgeberimage
- Wissenstransfer

Resümee

- In vielen Feldern der Kernprozesse erschließen sich mögliche Wertbeiträge erst auf den zweiten Blick. Beispiel „Ruhestand“: Bosch hatte 2006 begonnen, ein Seniorenpool mit 200 projekt- und prozesserfahrenen Ruheständlern gebildet, welches heute 1600 Mitglieder hat. Wertbeitrag: Wissen geht nicht verloren und wird günstiger abgerufen, als wenn man auf externe Berater zurück greifen müsste.
- Selbst Erfolgskontrollen der PE-Maßnahmen (Evaluierungen) können einen Wertbeitrag für den Unternehmenserfolg darstellen, wenn sie entsprechend aufgebaut und für das Reporting System verwertbare „Intangible Assets“ in Form von „organizational capabilities“ (D. Ulrich) nachweisen können. Nach den internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) sind *intangible assets* alle identifizierbaren, nicht monetären und nicht körperlichen Vermögenswerte.
- Dieser Nachweis kann für Investoren von Interesse sein und den Unternehmenswert erhöhen. Offensichtlich wird dies bei Wissensorganisationen wie z.B. Unternehmensberatungen oder Forschungseinrichtungen.
Hypothese: Viele Zahlen, Daten, Fakten in HR werden intern zur Steuerung genutzt, aber nicht um den Wertbeitrag der Maßnahmen für das Unternehmen darzustellen.
- Die Beschäftigung mit den HR Wertbeiträgen führt zu neuen Ideen, wie zum Unternehmenserfolg beigetragen werden kann.
- Die angeführten KPI's führen in den wenigsten Fällen zu berechenbaren Wirkungen auf das Unternehmensergebnis. Und selbst wenn dies möglich erscheint, sind die Zusammenhänge i.d.R. nicht monokausal. Aber es sind Messgrößen, die Zielsetzungen erlauben und eine Verbesserung oder Verschlechterung über die Zeitachse ausweisen lassen.