

# Human Resources: Wertschöpfung erhöhen

## Transformation von Human Resources zum erfolgsentscheidenden Unternehmensbereich

Der Bereich Human Resources muss heute teilweise um seine Daseinsberechtigung kämpfen. Um die Personalabteilung als ernstzunehmenden und wertvollen Businesspartner zu erhalten, müssen sich viele Unternehmen einem tiefgehenden Wandel unterziehen. Sopra Steria begleitet Sie bei personalwirtschaftlich-fachlichen Anforderungen und der technischen Umsetzung.

### Ausgangslage

Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung vieler Geschäftsprozesse und bedingt durch den demographischen Wandel werden die Aufgaben der Personalabteilungen immer komplexer. Aus eigener Kraft sind Personalabteilungen kaum noch in der Lage, alle aktuellen Fragestellungen zu beantworten und den Bereich Human Resources (HR) so aufzustellen, dass er die Unternehmensziele lückenlos strategisch und operativ unterstützt.

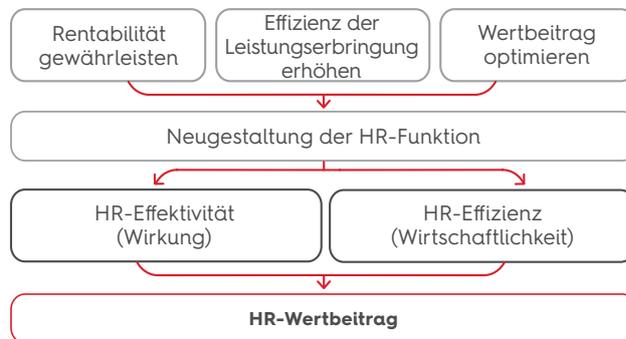
Laut Studien wird der Wertbeitrag von HR im Vergleich zu anderen Querschnittsbereichen wie beispielsweise der Unternehmensentwicklung noch immer im unteren Mittelfeld gesehen. Attribute wie Flexibilität, Proaktivität, Schnelligkeit und Fleiß erkennen die internen Kunden bei HR kaum. Vielmehr fallen Probleme auf, etwa bei der Umsetzung der HR-Strategie (wenn eine HR-Strategie überhaupt definiert ist), das Over-Engineering oder mangelnder Innovationsgeist. In der Konsequenz wird HR immer noch nicht oder zu selten als strategischer Businesspartner wahrgenommen.

Auch HR ist dem Beschleunigungs- und Wachstumstrend unterworfen, kann aber den daraus resultierenden Herausforderungen offensichtlich noch keine Rechnung tragen. Insgesamt gesehen steckt HR aktuell in der Rechtfertigungsrolle fest und muss daher sein Selbstbild und seine Wertschöpfung kritisch überprüfen.

**Die zentrale Frage lautet: Wie können HR und Organisationsentwicklung besser zur System- und Lösungskompetenz im Unternehmen beitragen?**

Die Antwort darauf ist: Mit einer wertschöpfenden Arbeit, die auf Weiterentwicklung und Veränderung ausgerichtet ist. Besonders in diesen kritischen Handlungsfeldern wird Wertschöpfung von HR stark gefordert. HR muss die „Arbeitswelt im Umbruch“ antizipieren und beherrschbar machen. HR steht unter einem sehr hohen Druck und begegnet sehr komplexen Herausforderungen. Daraus den passenden Wertbeitrag abzuleiten, ist eine multidisziplinäre Kompetenz, für die passgenaue Ressourcen erforderlich sind.

#### Die aktuellen Herausforderungen für HR



Der funktionale Zusammenhang von HR und Unternehmenserfolg ist wichtig und hängt davon ab, wie die HR-Maßnahmen abgeleitet und integriert werden.

# Optimierungsansatz

Es gibt zahlreiche Ansatzpunkte für die notwendige Neuorientierung der HR-Abteilungen, wie z. B.:

- Im HR wird ein Mangel im Kompetenzcluster „Führungs- und Managementfähigkeiten“ gesehen. Diese Themen gelten jedoch als Schlüssel zur adäquaten Adressierung von wichtigen People-Themen und dienen somit dem Wertbeitrag von HR insgesamt.
- HR muss die Korrelationen zum Erfolg erkennen, an ihrer Wirkung und an ihrer Wirtschaftlichkeit gleichzeitig arbeiten, um einen sichtbaren Wertbeitrag im Unternehmen zu erzeugen.
- Es bedarf mehr Transparenz und Messbarkeit der HR-Arbeit, beispielsweise
  - die Verbesserung des Personalberichts
  - eine klare und einheitliche Definition von Kennzahlen
- die Verknüpfung der HR-Kennzahlen mit den Kennzahlen des Unternehmens

HR kann auf vielfältige Weise Einfluss auf das Humankapital nehmen – wie dieser konkret aussehen kann, ist von den individuellen Fragestellungen des jeweiligen Unternehmens abhängig. Zentraler Erfolgsfaktor und Wertbeitrag von HR ist die „System- & Problemlösungskompetenz“ (SPK). Um diese zu optimieren, muss zunächst der Status quo analysiert werden. Dies kann erfolgreich mit einem HR Maturity Model umgesetzt werden, welches auch der ganzheitlichen Sicht sowie den individuellen Anforderungen und Bedürfnissen des Unternehmens Rechnung trägt. Auf Grundlage der Ergebnisse des HR Maturity Models lassen sich gezielte Weiterentwicklungsmaßnahmen ableiten. Darauf basierend kann HR eine neue, individuelle Talentstrategie etablieren, in diese investieren und sie umsetzen.



## Das HR Maturity Model

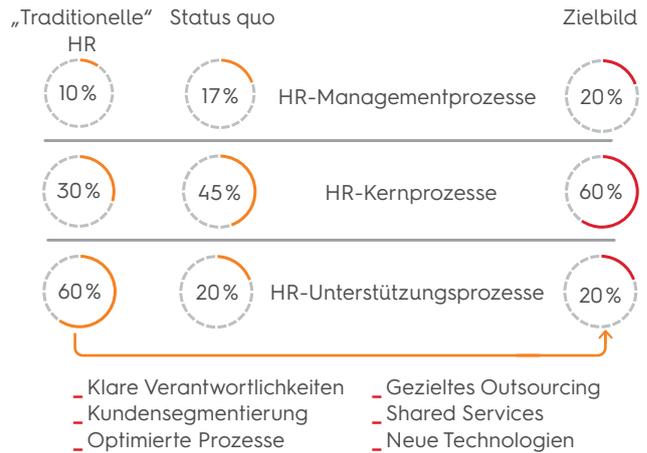
Execution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verinnerlichte Unternehmensstrategie</li> <li>- Engagierte, leistungsorientierte Mitarbeiter</li> <li>- Starke Führung</li> </ul>
Effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualifizierte Mitarbeiter</li> <li>- Kompetente Top-Leister in Schlüsselpositionen</li> <li>- Attraktiver Arbeitgeber</li> </ul>
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wettbewerbsfähige Personalkosten und Vergütungsstrukturen</li> <li>- Effiziente Personalorganisation und Personalprozesse</li> </ul>

## Kundennutzen

HR muss im Unternehmen eine Vorreiterrolle bei der Veränderungskompetenz einnehmen. Die Optimierung der Leistungen der HR-Abteilung ist ein klares Signal an das ganze Unternehmen.

Der HR-Wertbeitrag muss dem Kontext entsprechend anpassbar sein, so dass HR das Unternehmen in jeder Wirtschaftslage optimal unterstützen kann.

## Kapazitätsverteilung im Personal und Hebel bei der Effizienz- und Effektivitätssteigerung



Quelle: Kienbaum-Studie 2014

Im Ergebnis einer Optimierung wird

- HR eine operationale Spitzenleistung erbringen und strategisch wirksam mitwirken können
- HR seine Kernprozesse und Managementprozesse intensiv vorantreiben und gleichzeitig den Aufwand für die Supportprozesse senken
- der Blick auf die Besetzung von Schlüsselpositionen gelenkt werden
- eine entsprechende HR-IT-Lösung den Wertbeitrag von HR ermöglichen
- die Aufteilung der Rollen für Governance, Ordnungspolitik und Dienstleistung passgenau definiert und optimal zugewiesen
- die HR-Abteilung die Führungsebene von Fire Fighters zu Coaches transformieren
- HR ein Brand im Unternehmen werden und darüber auch den eigenen Einfluss steigern
- HR den Zugang zu notwendigen Kapazitäten erhalten, um eine neue, ganz eigene Talentstrategie zu etablieren

## Fazit

Im Beratungsangebot HCM Business Consulting bündeln wir unser IT-Know-how mit unserer Fachexpertise in HR-/Organisations- und Prozessthemen. Ziel ist es, individuelle Antworten auf personalwirtschaftliche und organisatorische Fragestellungen unserer Kunden zu finden. Je nach Aufgabe begleiten wir Unternehmen dabei von der personalwirtschaftlich-fachlichen Anforderung bis zur technischen Umsetzung.

Selbst einzelne und fokussierte Optimierungsvorhaben bringen eine sichtbare Weiterentwicklung von HR und steigern ihre Wertschöpfung. Denn diese stellt heute die Messlatte für die Arbeit im Bereich HR dar.

## Kontaktieren Sie uns!

Wir beraten Sie gerne und finden gemeinsam mit Ihnen die optimale Lösung für Ihr Unternehmen!

## Über Sopra Steria

Als ein führender europäischer Management- und Technologieberater unterstützt Sopra Steria seine Kunden dabei, die digitale Transformation voranzutreiben und konkrete und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Sopra Steria bietet mit 45.000 Mitarbeitern in 25 Ländern umfassende End-to-End-Lösungen, die große Unternehmen und Behörden wettbewerbs- und leistungsfähiger machen.

**Sopra Steria SE**  
 Hans-Henny-Jahnn-Weg 29  
 22085 Hamburg  
 info.de@soprasteria.com  
 www.soprasteria.de