

Personalorganisation als Stakeholder-Journey

BestPersTutorial (2)

BestPersAward

Der BestPersAward („BPA“) ist ein nicht-kommerzieller Arbeitgeberwettbewerb für den Mittelstand, der nach einem historischen Vorläufer (1991) ab 2003 an der Universität des Saarlandes (Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz) durchgeführt wurde. Seit 2017 wird der BPA von Univ.-Prof. Dr. Volker Stein (Universität Siegen) organisiert und erneut vom RKW unterstützt. Diese kleine Artikelserie bringt wichtige Erkenntnisse aus der vorherigen BPA-Runde: von Personalstrategie bis Personalentwicklung.

Professionelles Personalmanagement setzt professionelle HR-Organisation voraus, die substantielle Voraussetzungen zur Erfüllung aller personalwirtschaftlichen Aufgaben schafft. Jenseits aller modischen Trends (wie „Business Partner“), die selten eine reale Übersetzung erfahren („also doch nur Personalreferenten“), bedeutet dies ein Ausrichten an den konkreten Anforderungen der Stakeholder der Personalarbeit. Und dann wird rasch klar: Die HR-Organisation hat noch viel Luft nach oben!

Fragen nach Substanz, Qualität und Effektivität der HR-Organisation sind alles andere als leicht zu beantworten. Denn es geht nicht nur um das Implementieren einiger Standardprozesse oder ihr simples Auslagern. Vielmehr muss das Personalmanagement vielfältige Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen bedienen. Basierend auf dem lange bekannten System der Stakeholderanalyse¹ ist es neuerdings üblich, Stakeholder entlang von Prozessketten differenziert zu behandeln. Diese „Stakeholder Journey“² sucht nach Berührungspunkten und Beeinflussungsmöglichkeiten entlang der Kooperations-„Reise“. Diese Sichtweise ist im Personalmanagement nicht üblich, aber hilfreich für dessen Zukunftsorientierung.

Interessen der Unternehmensleitung

Sich auf die Unternehmensleitung auszurichten, bedeutet für die HR-Organisation zunächst, die Unternehmensleitung als Gestalter und Serviceempfänger wahrzunehmen. Für die HR-Organisation läuft dies hinaus auf schlanke Entscheidungsstrukturen mit einer intensiven zweiseitigen Kommunikation zwischen Personalbereich und Unternehmensleitung, die explizit folgende Aufgaben erfüllen müssen:

- (1) Flexibilisierung im Personalmanagement, um das Geschäftsmodell auch personalseitig an die sich jeweils ändernden Gegebenheiten anzupassen, beispielsweise über ein skalierbares, „atmendes“³ Personalsystem.
- (2) Vorbereitung auf Agilität, um proaktiv kurzfristige Veränderungserfordernisse auf eine langfristige Stabilität hin ausrichten zu können, etwa durch eine personalwirtschaftliche Risk Governance⁴.
- (3) Erfüllung der Effektivitätserwartungen im Hinblick auf HR-Wertschöpfung über eine strategische Humankapitalsteuerung⁵.

Wahrnehmung der Interessen der Unternehmensleitung bedeutet auch, diese drei Funktionsgruppen im Organigramm sichtbar zu institutionalisieren.

Interessen der Mitarbeiter

Sich an den Interessen der Mitarbeiter auszurichten, erfordert von der HR-Organisation, diese als Wertschöpfungspotenzial und damit bewusst als unternehmerische Ressource wahrzunehmen, in die fortlaufend mit Amortisierungsabsicht investiert wird⁶. Dies verlangt nach:

- (4) Schaffung eines professionellen Personalmanagements⁷ als organisatorische Voraussetzung dafür, dass sich die Personalarbeit an den individuell differenzierten Ansprüchen der Mitarbeiter orientiert und konkrete Strukturen zur Mitsprache und Partizipation für die Mitarbeiter bereitstellt. Dies entspricht (mindestens) der klassischen Personalbetreuungsfunktion.
- (5) Strukturierung von Akquisitions-, Qualifikations-, Retentions- und Kompensationsmodellen⁸. Dies entspricht (mindestens) einer Organisation, die dezidiert die personalwirtschaftliche Wertschöpfungskette abbildet.
- (6) Verstetigung der Personalarbeit vor allem hinsichtlich des Zusammenspiels aus Berufs- und Privatleben, um für die Mitarbeiter aller Mitarbeitergenerationen⁹ Attraktivitäts- und damit Bindungspotenziale zu entfalten. Dies entspricht (mindestens) dem Treffen von Aussagen zur zeitlichen, räumlichen und sachlichen Organisation der Arbeit.

Quer über all diesen Aufgaben steht das originäre Ziel der Nachhaltigkeit.

Interessen der externen Stakeholder

Sich an den externen Stakeholdern auszurichten, bedeutet die Positionierung als wertbeitragende und legitimationsgebende

Einheit. Da Unternehmen von externen Stakeholdern abhängen, muss die HR-Organisation den Bezug zu Kunden, potenziellen Mitarbeitern und Öffentlichkeit herstellen. Dies hat drei organisatorische Konsequenzen:

(7) Kein Eliminieren von originären Kernaufgaben! Nötig ist eine Grundphilosophie, nach der das Personalmanagement überwiegend im Unternehmen realisiert wird. Vertrauen nach außen zu signalisieren, gelingt nämlich nur dann, wenn die HR-Struktur neben Verlässlichkeit und Kontinuität auch Individualität und Originalität widerspiegelt¹⁰. Das ist mit Outsourcing nicht vereinbar.

(8) Transparentes Schaffen einer externen Kommunikationsstruktur! Nötig ist eine originäre Einheit zum HR-Reporting¹¹, die internen, vor allem aber externen Stakeholdern solides Zahlenmaterial bereitstellt, um die Personalarbeit beurteilen zu können.

(9) Konsequentes Aufbauen von Vermittlungsstellen („Interfaces“)! Definierte Verbindungen der HR-Prozesse mit Stakeholderprozessen erlauben, alle Teilprozesse im Sinne eines End-to-End-Prozesses in die gesamte personalwirtschaftliche Wertschöpfungskette¹² zu integrieren.

Auf diese Weise beweist die HR-Organisation Verantwortlichkeit, also Legitimation und Ethik ihres Handelns.

Fazit

Der „BestPersAward“ zeigte, dass viele Unternehmen in ihrer HR-Organisation lieber mit Standardlösungen arbeiten, als sich auf den anstrengenden Weg zur stakeholder-fokussierten Personalorganisation zu machen. Doch ohne die professionelle Aufstellung der Personalmanagementstrukturen und ohne sorgfältige Gestaltung der Personalprozesse läuft eine Personalarbeit schnell aus dem Ruder. Deshalb sind alle neun oben beschriebenen Punkte nachvollziehbar zu realisieren. Vielleicht erscheint unser Ansatz altmodisch: Aber „irgendwie alles spontan“ zu erledigen, ist eine gefährliche, also unzulässige und schnell ins Unverbindliche abgleitende Denkhaltung.



Hinzu kommt deshalb noch eine weitere Forderung:

(10) Über organisatorische Regeln ist sicherzustellen, dass die HR-Organisation ein explizites Vetorecht für diejenigen Fälle bekommt, in denen die stakeholder-bezogene Personalarbeit eingeschränkt wird.

Selbstredend ist die HR-Organisation in ihrem Stakeholder-Bezug mit digitalen Methoden unterlegt. Allerdings liegt das Gestaltungsprimat bei der HR-Organisation: Digitalisierung darf nicht zum Schwanz werden, der mit dem HR-Organisationshund wackelt.

- 1 Scholz, C., *Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz*, Berlin – New York (de Gruyter) 1987.
- 2 Ortbal, K./Frazzette, N./Mehta, K., Stakeholder Journey Mapping: An Educational Tool for Social Entrepreneurs, in: *Procedia Engineering* 159 (2016), 249–258.
- 3 Hartz, P., *Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden*, Frankfurt – New York (Campus) 1996.
- 4 Stein, V., Risk Governance als Herausforderung für das Personalmanagement, in: Surrey, H./Tiberius, V. (Hrsg.), *Die Zukunft des Personalmanagements 2025: Herausforderungen, Lösungsansätze und Gestaltungsoptionen*, (in Vorbereitung) 2017.
- 5 Scholz, C./Stein, V., Humankapitalstrategien bei DAX 30-Unternehmen, in: *Personalwirtschaft* 34 (1/2007), 30–32.
- 6 Scholz, C./Stein, V./Bechtel, R., *Human Capital Management. Raus aus der Unverbindlichkeit!*, 3. Aufl. Köln (Luchterhand) 2011.
- 7 Stein, V., Professionalisierung des Personalmanagements: Selbstverpflichtung als Weg, in: *Zeitschrift für Management* 5 (2010), 201–205.
- 8 Scholz, C., *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen*, 6. Aufl. München (Vahlen) 2014.
- 9 Scholz, C., *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, Weinheim (Wiley-VCH) 2014.
- 10 Müller, S., Personalmanagementethik im Rollenmodell „Kompetenz4HR“: Eine Antwort auf dynamische Veränderungsprozesse, in: Stein, V./Müller, S. (Hrsg.), *Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung. Ein Gedanke für Christian Scholz*, Baden-Baden (Nomos) 2012, 229–238.
- 11 Scholz, C., Handlungsbedarf: Der Aufsichtsrat und die Rubrik „Mitarbeiter“ im Geschäftsbericht, in: *Der Aufsichtsrat* 10 (6/2013), 88–91.
- 12 Scholz, C./Gutmann, J. (Hrsg.), *Webbasierte Personalwertschöpfung. Theorie – Konzeption – Praxis*, Wiesbaden (Gabler) 2003.



Autor:
CHRISTIAN SCHOLZ,
Professor für Betriebswirtschaftslehre, leidenschaftlicher Verfechter professioneller Personalarbeit und Autor von „Generation Z“ sowie des Reiseführers „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“.



Autor:
VOLKER STEIN,
Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen und Gründungsvorstand der Universität Siegen Business School