



PROJEKTERFAHRUNG – HR-GOVERNANCE

Diese Knacknuss hat uns Dave Ulrich eingebracht: mit seinen Impulsen für die drei HR-Säulen. Und die Divisionalisierung vieler Unternehmen ist auch schuld: wegen der verschiedenartigen Business Units. Und die Globalisierung der Wirtschaft ist ebenfalls ein Missetäter: mit ihren regionalen Unterschieden. Alle drei Perspektiven haben Recht – für sich genommen. Wenn sie jedoch zu sehr auf ihr Recht pochen, gibt es Streit. Durch rechtzeitige Sortierung der Governance entlang der HR-Prozesse lässt sich dieser Dissens zwar nicht völlig vermeiden, aber deutlich vermindern.

Drei unterschiedliche Blickwinkel

Am Bild, wie HR-Management gestaltet wird, möchten alle mitmalen: „the group“ bzw. „corporate“, die Business Units und die Länder/Regionen. Das Gemälde sollte halbwegs ansehnlich anmuten und nicht zu einer modernistischen Kleckserie ausarten. Neben den Malern mit ihren jeweiligen Pinseln benötigt man deshalb eine HR-Prozesslandkarte für das Unternehmen. Ohne sie geht gar nichts. Wenn eine Firma keine klare Übersicht ihrer HR-Aktivitäten hat, also nicht richtig weiß, was



im People Management alles geleistet wird, wird eine abgestimmte HR-Governance zum Albtraum. Dann gibt es Streit in der HR-Triade: Die globalen Kompetenzcenter möchten „one HR all over the place“. Die Business Partner in den Divisionen sind das Sprachrohr für Sonderwünsche (und Spleens) ihrer Leader in den Units. Und die regionalen Personalverweiser weisen auf ihre kulturellen und rechtlichen Spezifika.

Das Bewusstsein, man müsse sich besser sortieren, entsteht in den meisten Unternehmen erst mit der Zeit, wenn die Unstimmigkeiten wachsen und man sich ineinander verhakht. Nicht alle globalisierten, divisionalisierten Firmen sind derart aufgestellt wie Continental (siehe Abbildung Folgeseite). Und auch dort war dieses Zielbild das Ergebnis eines mehrjährigen Transformationsprozesses. Vermutlich brauchen zentrale, divisionale und regionale Personalverweiser erst einmal ein wüstes Hickhack, bevor sie anfangen darüber nachzudenken, wer was



macht und wer wofür (letzt)verantwortlich ist. Entschlossenes Process Mapping und verbindliche RACIs gehören nicht zum Sprachschatz „agiler“ HR-Bereiche.

Process family cluster	Process family						
Strategy & Planning	HR Strategy	Strategic Workforce Planning	HR Planning & Controlling	HR Reviews & Audits	Organizational Changes	Culture Development	Diversity Management
Employer Branding, Recruiting & Staffing	Employer Branding		Recruiting & Sourcing		International Mobility Policies		
Talent & Performance Management	Performance Management	Career/Succession Planning		Retention Mgmt.	Leadership & Talent Development Programs		
Learning & Training	Competency Management	Training Design		Training Delivery	Vocational Training Mgmt.		
Compensation & Benefits	Job Evaluation	Compensation Policies and Programs & Market Benchmarking		Benefits & Pensions Policies & Programs	Annual Salary Review		
Labor & Employee Relations	Union & Employee Representative Relationship Management		Labor Relations & Legal		Employee Relations		
Health	Health						
HR Administration & Services	Applicant Management	Onboarding Administration	Personnel File/HR Data Mgmt.	Org. Data Mgmt.	Time Mgmt	Payroll Mgmt. (incl. Comp. Admin)	Training Administration
	Travel Management	Expat Administration	Exit Management	Pensions Administration	Benefits Administration	Other HR Services	
HR IT Systems	HR IT Design & Development			HR IT Operations & User Support			
Other	HR Process Management	Conti Idea Management (CIM)	Internal Administrative Tasks		Employee Surveys	Non HR Activities	

globally harmonized	global guidel., div./BU specific adapt.	global guidel., country specific adapt.
divisional/BU specific	region/country specific	localized (per location)

Quelle: Chagement 2/18, Seite 34



Wenn man eine Übersicht sämtlicher HR-Prozesse hat, müssen natürlich nicht alle Unklarheiten auf einmal aufgelöst werden. Nach einer ABC-Priorisierung stehen die primären Prozesse wie etwa Payroll Management und Recruiting & Sourcing im Vordergrund. HR-Prozesse mit sekundärem Charakter (wenn man ehrlich ist) wie Idea Management und Employee Survey können noch ein bisschen zuwarten. Zudem sind manche HR-Prozesse sogenannte „no brainer“, sind also eh klar, wie etwa HR Strategy als globaler und Labor Relations als lokaler Prozess. Oder sie kommen eher selten vor und können hinsichtlich der Zuständigkeit ad-hoc besprochen werden, also Einzelfall-Lösungen wie etwa für das Employer Branding, das ja nur alle paar Jahre eine neue Gestalt annimmt.

Als Fan des Subsidiaritätsprinzips plädiere ich dafür, dass man die jeweils an einem Prozess interessierten und engagierten Akteure („team in practice“) zunächst einmal selbst versuchen lässt, ob sie für das gesamte Unternehmen mit seinen diversen Interessen eine homogene und effektive Lösung hinbekommen, einvernehmlich fertigbringen. Wegen fachlicher und menschlicher Divergenzen ist das nicht immer der Fall. Was kein Drama ist, es sei denn, die Fronten haben sich verhärtet. Dann muss die Lösung an eine höhere Instanz („HR Board“) eskaliert werden. Die trifft entweder eine generelle Entscheidung, mit der dann die HR-Prozesslandkarte verbindlich (und hoffentlich auch wirtschaftlich) wird. Oder das HR Board wird bei jedem auftretenden Disput zur Einzelfallschlichtung herangezogen (bzw.

Entscheidungsinstanz

		„Team in practice“	HR Board
Prozess- lösung	„definiert“ (Prozess/Policy)	HR Prozess- definition	HR Prozess- landkarte
	„situativ“ (ad-hoc Lösung)	Einzelfall- Lösung	Einzelfall- Schlichtung



missbraucht). Dann wird es den HR-Leadern zumindest nicht langweilig. Da in zwei- bzw. dreidimensionalen Matrixorganisationen niemals alles klar ist, hat das HR Board ohnehin eine dauerhafte Clearing-Funktion.

Nun denn, was sich leicht und locker schreibt und liest, beschäftigt die meisten Firmen (samt ihrer Berater) über viele Jahre. Wohl solchen Unternehmen, in denen die HR-Leader wissen, dass der Mehrwert ihrer Funktion nicht darin besteht, sich selbst ständig mit der Gestalt ihrer Prozesse zu beschäftigen, sondern den Führungskräften und Mitarbeitern an den Arbeitsplätzen wettbewerbsfähige Lösungen zur Verfügung zu stellen. Denn denen ist es ziemlich egal, wer im HR-Bereich was macht. Sie möchten einfach nur, dass alles reibungslos klappt (und technische Lösungen nicht zig Jahre hinterherhinken). Allerdings bieten Hahnenkämpfe und Zickenkriege nicht weniger HR-Bereiche eine auskömmliche Beschäftigung für interne Workshop-Junkies und externe Dienstleister. Das dafür erforderliche Geld kann sinnvoller eingesetzt werden. Denn auch in der Personalfunktion geht es um Mehrwert und nicht um mehr Meetings. □□□

