

Die Zeit ist abgelaufen

Ein Vorschlag zur Rückbesinnung auf die Stärken von HR

Von Peter Meyer-Ferreira

1996 hat Tom Steward im Fortune die Diagnose gestellt, dass HR ausser Administration nichts könne («blow them up») und 1998 rief Dave Ulrich das HR dazu auf, sich auf das Geschäft seiner Kunden einzustellen und den Mehrwert von HR zu steigern. In der Praxis der neuen HR-Organisationen muss es seither der Business Partner richten - ein neuer Name, der Programm sein wollte.

Wann immer seither die HR-Zunft Nabelschau hält, beschäftigt sie sich mit ihrem neuen Rollenbild. Mit zuverlässiger Regelmässigkeit wird dann die Diagnose gestellt, dass man noch immer nicht da ist, wo man sein sollte. Auch die angeführten Gründe sind praktisch immer dieselben: HR hat nicht die richtigen Leute mit dem richtigen Rollenverständnis.

Nur: Wenn eine Branche während zwanzig Jahren zu wenig Mehrwert für die Kunden generiert, ist sie normalerweise erledigt. Weshalb lebt HR immer noch? Offenbar gibt es nach wie vor genügend Kunden, die den Eindruck haben, es lohne sich insgesamt, die Produkte von HR zu kaufen. Und vielleicht nimmt HR selbst diese Tatsache zu wenig ernst.

Würde man genauer hinschauen, liesse sich nämlich unschwer erkennen, dass die Zufriedenheit recht einseitig verteilt ist. Was die Kunden besonders schätzen sind vielfach nicht in erster Linie die Leistungen der stolzen Business Partner, sondern jene der HR-Services - exakt jene, die HR in den letzten 20 Jahre an die Kunden zurückgeben wollte und die sie nach wie vor mit Verachtung straft.

Könnte HR da vielleicht etwas falsch verstanden haben? Ich kann es kaum mehr hören, das Lamento über die falschen

Leute, die keinen Mehrwert generieren können oder den Begriff Business Partner, der viel versprechen will und oftmals wenig hält. Wenn HR das nicht kann, was es sich vorgenommen hat, dann wäre es längst an der Zeit sich zu fragen, was man denn nun wirklich könne. Denn nur damit lässt sich langfristig überleben. Und da sind wir wieder bei den vom Kunden nachgefragten Leistungen: bei den HR-Services, bei den Rekrutierungsleistungen (und – je nach Unternehmen und HR – auch bei anderen Leistungen, bei denen ein Nutzen unmittelbar spürbar wird). Diese beherrscht HR eigentlich gut, wenn es sie nicht aus Versehen offgeshort oder an die Kunden zurückdelegiert hat. Und offensichtlich lassen sich damit durchaus reale Werte generieren. Ich schlage deshalb vor, dass wir uns auf das konzentrieren, was gut läuft und mal durchrechnen, weshalb das Geschäft meist immer noch von den Services und nicht von den Business Partners gemacht wird.

Womit verdienen sich denn die im HR gering geschätzten HR-Administratoren ihren Lohn und ihre Anerkennung? Ganz einfach: Sie nehmen jenen, die das Geld verdienen müssen, nichtwertschöpfende Arbeit ab, auf ökonomisch: sie verringern Opportunitätskosten - und zwar in beträchtlichem Ausmass. Wie viel Zeitaufwand hätte das Management, wenn es die Löhne, die Krankheits- und Unfälle mit den Versicherungen selber abrechnen, wenn es den gesamten Rekrutierungsprozess selber abarbeiten müsste? Aufgrund von Umfragen, die ich noch an der ZHAW durchgeführt habe, können wir mit ca. vier Prozent der gesamten Arbeitszeit eines Unternehmens rechnen, die durch die HR-Administration netto für das Unternehmen eingespart werden. Eingerechnet sind die längere Bearbeitungszeit und die erhöhte Fehlerquote beim Management aufgrund der fehlenden Lernkurve, die Folgekosten von Fehlern und die Löhne von HR.

Man kann diese Arbeitszeit direkt auf den Gewinn umrechnen. HR sorgt also indirekt für einen ca. vier Prozent höheren Gewinn - mit der Administration und der Rekrutierung. Der Mehrwert lässt sich also berechnen, aber bisher nur für die Administration. Denn wenn man nach dem Mehrwert von Business Partner, Talent Manager, Performance Manager und ähnlichen prestigeträchtigen Funktionen fragt, dann bekommt man keine Auskunft. Fragt man die Linie, wird oftmals sogar von Minderwert gesprochen - die stolzen Funktionen bürden ihr Arbeit auf, für die sie keinen Mehrwert erkennen kann. Hier liegt offenbar tatsächlich noch einiges im Argen. Scheinbar halten HR-Beratung, Talent Management- und Performance Management-Konzepte in der Praxis lange nicht immer, was sie an Nutzen versprechen.

Die Quintessenz? 1. Optimieren wir die Leistungen, mit denen wir *aus der Sicht der Kunden* einen spürbaren Mehrwert bringen und lassen wir die Finger von Modellen, Organisationen und Titeln, die wir offenbar in zwanzig Jahren nicht hinreichend zu beherrschen gelernt haben.

2. Ich meine damit nicht, dass wir von nun an auf konzeptionelle oder strategierelevante HR-Leistungen verzichten müssen. Sie müssen aber von denjenigen erbracht werden, die es verstehen, diese konsequent auf einen betriebswirtschaftlich nachweisbaren Nutzen hin auszurichten.

Dies lässt sich lernen. Es braucht hierzu nicht einmal ein Masterstudium. Hingegen braucht es die Bereitschaft, die betriebswirtschaftliche Logik der Wertgenerierung seines Unternehmens zu verstehen und die eigenen Leistungen darauf auszurichten. Dann reichen auch wenige Tage, um das «Wie» zu lernen.

Ohne solche Spezialisten im HR, lässt man lieber die Finger von Strategien und Konzepten, da diese eben leicht mehr Schaden als Nutzen stiften können. Diejenigen, die das strategische und konzeptionelle Geschäft aber verstehen, wurden vom Management auch ohne schöne Titel und komplizierte HR-Organisationen schon immer erkannt und zu Rate gezogen. Für alle anderen hingegen ist die Zeit wohl mittlerweile abgelaufen ◦