

## Der Blick ins Cockpit

In einem internationalen Umfeld werden besondere Anforderungen an die Steuerung der Personalarbeit gestellt. Die Großhandelspartie der Celesio AG hat mit dem Human Resources Cockpit ein effizientes Informationssystem entwickelt, das die strategischen Personalprozesse länderübergreifend transparent macht.

In den letzten Jahrzehnten ist die heutige Celesio Gruppe sehr stark international gewachsen und hatte aufgrund von vielen Akquisitionen äußerst heterogene Führungskulturen. Um weiterem Wachstum zu begegnen und um angemessen auf die Kundenwünsche zu reagieren, wurde im Jahr 2002 eine neue Aufbauorganisation umgesetzt die die verschiedenen Geschäftsmodelle den neu gebildeten Divisionen zugeordnet hat.

Die Herausforderung war nun, mit den dezentralen Personalabteilungen einheitlich zu kommunizieren und wichtige Themen voranzutreiben. Hinzu kam, dass die Personalabteilungen sehr unterschiedliche Größen und unterschiedliche Organisationsgrade aufwiesen. Es stellte sich die Frage, wie unter diesen Voraussetzungen eine einigermaßen einheitliche Führungskultur geschaffen und zugleich

die Qualität der Personalarbeit ständig verbessert werden kann.

Die Großhandelsdivision der Celesio AG (Großhandel in 14 Ländern, mit 14.325 Mitarbeitern) verfolgt die Idee eines äußerst schlanken Controllingansatzes, um die Personalarbeit in einem dezentralen und internationalen Kontext weiter zu verbessern.

Folgende Ziele wurden definiert:

- Entwicklung eines einheitlichen, generischen Konzeptes der Personalprozesse
- Konzentration auf die wichtigen Themen - Flexibilität des Personalcontrollingsystems
- Messung mit einheitlichen Kennzahlen
- Identifikation von Best Practices
- Sicherstellung einer schnellen HR Due Dilligence

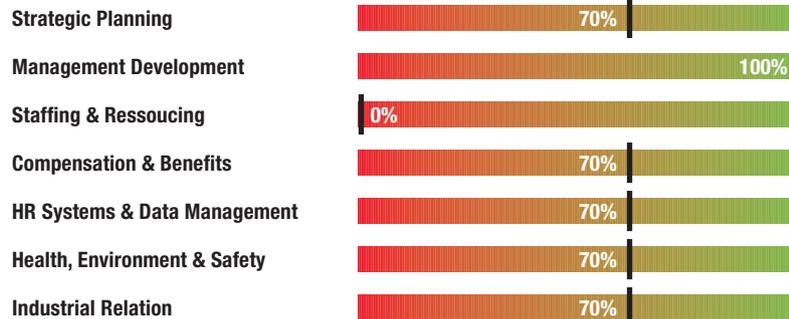
Das Instrumentarium dient nicht dazu, die Personalarbeit auf internationaler Ebene vollständig zu zentralisieren. Selbst wenn die gewonnenen Informationen in Einzelfällen dies ermöglichen, wird an der nationalen Verantwortung für das Personalwesen festgehalten, um angemessen auf die nationalen Anforderungen im Markt reagieren zu können. Ferner wurde von Anfang an darauf verzichtet, ein riesiges Zahlenwerk zu produzieren. Dies würde zu unproduktiven Diskussionen um Einzelaufgaben oder Nachkommastellen führen.

### Personalprozesse definieren

Zu Beginn wurden in enger Zusammenarbeit mit den nationalen Personalabteilungen die strategisch wichtigen Personalprozesse definiert. Der Fokus lag nicht auf der akademischen Exaktheit, son-

## Das Human Resources Cockpit

Abbildung



Alle sieben strategischen HR-Prozesse und deren Zeilerreichung sind auf einen Blick ersichtlich. Dahinter liegen Reports von 31 gruppenübergreifenden und circa zehn landesspezifischen Kennzahlen.

den zielt vielmehr auf ein generelles Verständnis der Prozessinhalte. Um die unterschiedlichen landesspezifischen Gegebenheiten zu berücksichtigen, wurden als gemeinsame Basis der Länder sieben strategische Personalprozesse definiert. Diese sind: Strategic Planning, Management Development, Staffing & Resourcing, Compensation & Benefits, HR Systems & Data Management, Health/Environment & Safety und Industrial Relation.

Nachdem dieses Prozessmodell existierte, wurden mit den Personalleitern der größten Landesgesellschaften 31 gruppenweite Kennzahlen entwickelt, die einen Hinweis auf die Zielerreichung in diesen wichtigen Personalprozessen geben sollen. Im Bereich Management Development ist eine dieser gruppenweiten Kennzahlen zum Beispiel die Nachfolgeplanung. Hier wird die Anzahl kurz- und mittelfristig verfügbarer Kandidaten für eine Top-Management-Position erfasst. Die Verabschiedung des gemeinsamen Kennzahlengerüsts schuf die Voraussetzung für eine Messung des Erreichten. Zunächst startete die Division mit Excel-Sheets, in denen die gemeinsamen Kennzahlen aufgezählt waren und die nationalen Personalabteilungen ihre individuellen Zielwerte für das laufende Jahr eingetragen konnten. Die inhaltliche Arbeit

mit Personalprozessen und die verstärkte Ausrichtung an Kennzahlen im Personalbereich warf aber in den folgenden Jahren noch eine ganz andere Frage auf. Wie konnten die gewonnenen Erfahrungen dazu genutzt werden, den Personalbereich stärker als Business Partner zu etablieren?

### Der Weg zum Business Partner

Die Personalabteilungen waren häufig administrativ aufgestellt und die Kenntnis der Geschäftsstrategie daher nicht immer ausreichend vorhanden. Oft blieb ihnen nur eine reaktive Rolle. Die Business-Partnerschaft verlangte jedoch eine ausreichende Kenntnis darüber, wohin die Gesellschaft geht und wie personalwirtschaftliche Themen hier unterstützen können. Daher wurde eine aktive gruppenweite Business-Partnerschaft seitens der Personalabteilungen vorbereitet. Prozesse und Kennzahlen waren vorhanden, es fehlte nur noch ein weiterer Schritt umfassend aufzutreten. Das Steuerungskonzept musste zusätzlich zu den gruppenweiten strategischen Kennzahlen lokale Kennzahlen für die Personalprozesse aufführen. Diese Kennzahlen sollten Besonderheiten des Landes hervorheben.

Aus diesem Grunde haben sich die Personalabteilungen entschieden, die Etab-

lierung als Business Partner in einem zweistufigen Ansatz zu verfolgen. In einem Strategieworkshop wurde die Geschäftsstrategie des jeweiligen Landes mit den lokalen Personalabteilungen durchgesprochen. Ziel dabei war es, ein Verständnis für die geschäftlichen Ziele zu bekommen und die strategischen Handlungsfelder zu identifizieren, in denen das Unternehmen zukünftig den Schwerpunkt setzt. Als ein strategisches Handlungsfeld sollten beispielsweise in einigen Ländern ein neuer Geschäftsbereich aufgebaut werden.

Nachdem fünf bis acht strategische Handlungsfelder aus der Geschäftsstrategie herausgearbeitet waren, wurden nun die strategischen Personalprozesse betrachtet. Ziel war es, relevante personalwirtschaftliche Kennzahlen herauszuarbeiten. Jeder strategische Personalprozess wurde daraufhin überprüft, was von der Personalabteilung unternommen werden muss, um das Geschäftsziel zu unterstützen. Im Beispiel „Aufbau neuer Geschäftsbereiche“ wurde im Prozess Staffing & Resourcing als Kennzahl „Rekrutierung eines neuen Bereichsleiters“ und im Prozess Compensation & Benefits „Vergütungsvergleich zum Jahresgehalt eines Bereichsleiters des neuen Geschäftsbereichs einholen“ festgelegt.

### Das HR-Cockpit

Nachdem die Workshops abgeschlossen waren, lagen nunmehr alle Voraussetzungen für eine strategische Steuerung vor. Jetzt sollten die Ergebnisse noch professionell kommuniziert werden. Das Human Resources Cockpit wurde entwickelt, um das Management der Strategie zu ermöglichen. Es ist ein Managementinformationssystem, welches auf einen Blick die Zielerreichung in jedem strategischen Personalprozess aufzeigt. Die Prozesse können mit mehreren Kennzahlen hinterlegt werden um detaillierte Reports gruppenübergreifender Themen und landesspezifischer Aufgaben zu ermöglichen.

Vorteile des Human Resources Cockpits sind die Einfachheit in der Bedienung und die Übersichtlichkeit des Reports. Als Business Partner sind die dezentralen Personalabteilungen selbständig für ihre Daten verantwortlich, sie geben diese ein und kommunizieren die Ergebnisse an den Geschäftsführer ihres Landes und die Zentrale. Es wurde entschieden, die Software selbst zu entwickeln und nicht auf eine Standardsoftware zurückzugreifen.

Alle sieben Prozesse und deren Zeilerreichung sollten auf einen Blick ersichtlich sein (Konzentration auf die wichtigen Themen). Diese Cockpit-Sicht ist auf der ersten Seite der Software und des Reports realisiert worden. Sie ist die Grundlage für das Executive Summary für Vorstand und Geschäftsführer. Neben jedem Prozess findet sich eine Grafik wieder, die einem Fieberthermometer nachempfunden ist. Die Zielerreichung wird prozentual darauf abgebildet (Abbildung).

Die Reports beinhalten 31 gruppenübergreifende und circa zehn landesspezifische Kennzahlen. Gerade bei der Einführung von Prozessen wurde die Güte des Prozesses mit mehreren Kennzahlen hinterlegt. So sind bei dem Prozess „Strategische Planung“ sechs Kennzahlen für die Umsetzung der Personalstrategie gewählt worden. Nach Einführung des Prozesses, wenn alle Beteiligten wissen, was erforderlich ist, können diese Kennzahlen wieder reduziert werden. Grundsatz war immer, alles Wichtige zu erfassen und Zahlenfriedhöfe zu vermeiden. Als Resultat liegt ein siebenseitiges Reporting für beide Kennzahlengruppen vor, eine Seite pro Prozess.

### Echter Mehrwert

Von den Projektspezifikationen bis zur Umsetzung des webbasierten HR-Cockpits dauerte es nur sechs Monate. Nach Fertigstellung war die Reaktion der Landesgesellschaften äußerst positiv. Das HR-Cockpit mit gemeinsamen Kennzahlen für alle Großhandelsländer hilft, Best

Practices zu identifizieren und dadurch voneinander zu lernen. Das ansprechende Design des Human Resources Cockpit und die vielen Hintergrundinformationen zu Prozessen und Strategie sowie die einfachen Eingabemasken erübrigten kostenintensive Schulungen (die Software wurde in vier Stunden geschult). Aufwand und Nutzen hielt sich in einer außerordentlich guten Konstellation.

Das Projekt konnte nur deshalb so erfolgreich umgesetzt werden, weil viel vertrauensbildende Kommunikation betrieben wurde. Die Etablierung als Business Partner geschieht nicht über Nacht. Nachhaltige Konzentration auf die relevanten Personalprozesse, Ausrichtung der ganzen Kommunikation an diesen Prozessen und Rückmeldung von Erfolgen innerhalb dieser Prozesse mit Kennzahlen schufen die Basis dafür. Die Verbindung mit der Geschäftsstrategie führte zum Erfolg. Als Grundsatz wurde immer kommuniziert, die lokalen Personalabteilungen sind als dezentraler Partner für das Personalgeschäft verantwortlich. Dies schuf die Win-Win Situation, global zu agieren und lokal zu handeln. Die Personalabteilungen unterstützen ein solches Projekt, wenn für sie ein echter Mehrwert geschaffen wird.

In Zukunft wird die Geschäftsstrategie regelmäßig mit den lokalen Personalleitern durchgesprochen, landesspezifische Kennzahlen abzuleiten. Damit ist auch die Identifikation von Best Practices möglich und ein Know-how-Austausch auf eine solide Basis gestellt.



Autor  
**Holger Mann**, Head of  
Corporate Human Resources  
Wholesale, Celesio AG,  
holger.mann@celesio.com



Autor  
**Oliver Sehorsch**, Senior  
Manager Strategy/Change,  
Celesio AG,  
oliver.sehorsch@celesio.com