

Strategisches HR-Management

EVONIK/MALIK

Die Einbindung des HR-Managements in die strategischen Entscheidungen eines Unternehmens kann den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen.

Personal einstellen gehört zu den wichtigsten und teuersten Aufgaben eines jeden Unternehmens. In vielen Betrieben funktioniert jedoch das Human-Resource-Management (HR-Management) relativ losgelöst von der strategischen Ausrichtung, was zu Engpässen in Personalbestand und Mehrkosten bei der Rekrutierung führen kann. Aktiv mit dieser

Thematik hat sich die Evonik Industries AG beschäftigt, ein Industriekonzern aus Deutschland mit Aktivitäten in der ganzen Welt. Die Geschäftsfelder Chemie, Energie und Immobilien

verfügen in ihren Märkten über Spitzenpositionen, die konsequent ausgebaut werden. Im Jahr 2009 erwirtschafteten die rund 39 000 Mitarbeitenden des Evonik-

Konzerns einen Umsatz in Höhe von 13,1 Mrd Euro, davon über 60% ausserhalb Deutschlands.

Die Grössenordnung zeigt, welche Bedeutung dem HR-Management bei Evonik zukommt. Um auch zukünftig über das richtige Mitarbeiterportfolio zu verfügen, nahm der Konzern im Jahr 2008 in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Malik Management Zentrum St. Gallen (MZSG) ein entsprechendes Projekt in Angriff.

Problemstellung:

Das HR-Management soll den Personalbedarf unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie planen und sicherstellen. Dabei sollen HR-Manager auf Unwägbarkeiten wie die Wirtschaftskrise ebenso reagieren können wie auf die langfristigen Auswirkungen des demografischen Wandels.

Künftige Rolle definieren

«Wie also kann sich das HR-Management unter Berücksichtigung dieser und weiterer Aspekte auf eine strategiekonforme Personalbereitstellung auf der Ebene des Konzerns und der Geschäftsfelder in den unterschiedlichen Ländern vorbereiten?», zitiert Kai Berendes, Partner bei MZSG und Projektleiter, die Kernfrage des Projekts. Eng damit verknüpft ist

die Anschlussfrage: «Wie sieht dabei die zukünftige Rolle des HR-Managements aus und was bedeutet das für den gesamtunternehmerischen Planungsprozess?»

Zur Lösung des Problems nutzten die Projektpartner moderne IT. Die Modellierung und Simulation der komplexen HR-Systeme bei Evonik erfolgen heute auf Basis der innovativen Software Dynaplan Smia des IT-Anbieters Dynaplan. «Mit Dynaplan entsteht eine Art intellektuelle Partnerschaft zwischen Anwender und IT», sagt Kai Berendes.

Genutzt wurde dieser Intelligenzverstärker, um bei Evonik den Wandlungsprozess des HRM von einem operativen Dienstleister bei der Umsetzung von Personalmassnahmen zu einem strategischen Partner für das ganze Geschäft erfolgreich durchzusetzen.

«Mit dem Projekt konnte erreicht werden, dass heute der Personalbereich bei Evonik bereits in der frühen Analyse- und Gestaltungsphase aktiv in den Strategieentwicklungsprozess mit Geschäftsbereichsleitung, Finanzcontrolling und Unternehmensentwicklung eingebunden ist», fasst Lars Renner, mitverantwortlich für Personalstrategie und -controlling bei Evonik, zusammen. (row)

**HR-Manager
sollen auf die
Unwägbarkeiten
reagieren
können.**

