www.personalwirtschaft.de G 21212 ISSN 0341-4698

Personalwirtschaft

*Magazin für **Human Resources***

extra 11 2010

Round Table | HR-Strategie | HR Business Partner | Talent Management

HR-Managementberatung

Neuer Schwung für die Personalarbeit

Eine neue HR-Dekade

Unternehmensberatungen leben davon, Organisationen auf Höchstleistungen zu trimmen. Auch die HR-Beratungen haben in den vergangenen Jahren einen entscheidenden Anteil daran gehabt, dass sich die Personalabteilungen in den Unternehmen neu aufstellten. Die Personalverwaltung wurde effizienter und das Personalmanagement – mit der Blaupause des Ulrich'schen Business Partner-Modells im Gepäck – suchte strategische HR-Wertbeiträge und fand sie teilweise auch.

Doch über das Modell des HR Business Partners sei nun genug diskutiert worden – das sagen die Berater, und das denken sicherlich auch die meisten Personalmanager. Nach jahrelangen Umstrukturierungen und erfolgreicher Bewältigung der Wirtschaftskrise ist es nun an der Zeit, sich auf die wesentlichen HR-Aufgaben der Zukunft zu besinnen. Wie diese aussehen, darüber debattierten die Berater auf Einladung unserer Zeitschrift (Seite 4): Talent Management als Top-Priorität, in Jobfamilien denken, mehr Strategieorientierung, mehr Change-Kompetenz, mehr Kennzahlenorientierung. Diese Agenda wird in der neuen Dekade vom Business nicht als HR-Kür, sondern als HR-Pflicht eingefordert, davon sind die Berater überzeugt. Und sie legen, wie man es von ihnen gewohnt ist, mit aktuellen Studien die Schwachstellen der momentanen HR-Arbeit offen (ab Seite 18).

Doch schätzen die Personalmanager wirklich immer den externen Rat und kaufen bei Bedarf Beratungsleistungen ein? Hier gehen die Meinungen auseinander. Einige möchten die Benchmarks und HR-Tools der Beratungshäuser nicht missen, andere, wie der Personalchef der Hypo Vereinsbank, Oliver Maassen, fühlen sich auch ohne Berater stark genug (Seite 12). Fakt ist, dass Personalarbeit in den nächsten Jahren deutlich anspruchsvoller wird und neue HR-Kompetenzen erfordert. Wie man sie aufbaut, muss jeder selbst entscheiden.

Erwin Stickling

Erwin Stickling
Chefredakteur

Inhalt

4 Round Table
Etappenziele erreicht
Expertengespräch mit Vertretern führender HR-Managementberatungen

10 Berater-Image
Nicht alles Gold, was glänzt
Gute und schlechte Erfahrungen mit HR-Beratung

14 Positionierung der Personalarbeit
Die Stunde der Strategen
Beispiele aus Unternehmen

18 Talent Management
Programme neu ausrichten
Ergebnisse einer Mercer-Studie

20 HR Business Partner
Zeit, Business Partner zu werden
Ergebnisse einer PwC-Studie

24 HR-Organisation
Es bleibt noch viel zu tun
Ergebnisse einer Kienbaum-Studie

Impressum 26

Etappenziele erreicht

Wenn sich Managementberater über die richtigen HR-Strategien austauschen, darf ein Thema nicht fehlen: Der HR Business Partner. Doch mittlerweile geht es nicht mehr darum, ob das Modell gelebt werden kann, sondern wie seine Feinjustierung in den nächsten Jahren aussehen soll.

Zehn Jahre Business Partner-Modell haben gezeigt, dass bei aller Kritik und Umsetzungshindernissen kein Weg an diesem Modell vorbeiführt. Auch wenn die klassische Dreiteilung – Shared Service Center, Competence Center, HR Business Partner – sehr hohe Anforderungen nicht nur an HR-Manager, sondern an die gesamte Organisation stellt. Sowohl in Dax-Unternehmen als auch im Mittelstand verstehen sich Personaler inzwischen als HR Business Partner, aber ihr Verständnis von Rolle und Funktion unterscheidet sich oftmals sehr von der Original-Vorlage, dem Dave Ulrich-Modell. Maximal zehn Prozent entsprechen dem Ideal-Typus, schätzt Dr. Udo Bohdal, Partner bei Deloitte Consulting. Es gibt vielfältige Gründe, warum die Umsetzung des Modells noch nicht ganz gelungen ist. Viele Unternehmen haben den Fehler gemacht, die neuen HR-Strukturen einfach auf Basis des puren Gedankenmodells umzusetzen, ohne den individuellen Zuschnitt für ihre Organisation ausreichend zu beachten, so Martin Emmerich, Leiter des Bereichs Rewards, Talent & Communication bei Towers Watson. Nun werde nachjustiert, HR-Mitarbeiter würden entsprechend qualifiziert und das Leistungsspektrum des Personalbereichs angepasst.

Erwin Stickling (Bild links, Chefredaktuer der Personalwirtschaft) und Jürgen Scholl (Herausgeber) moderierten den diesjährigen Round Table der HR-Managementberatungen.

Bei genauer Analyse der Umsetzung des Modells taucht immer wieder ein klassisches Problem auf. Der Linienmanager im Unternehmen wünscht sich heute weniger einen strategischen Berater, als vielmehr einen umfassenden HR-Experten. „Der HR Business Partner wird zu oft noch als klassischer HR-Referent missverstanden und zum Beispiel mit unangenehmen Personalführungsproblemen betraut. Es hapert also nicht in erster Linie an den Fähigkeiten der HR Business Partner, sondern viel mehr an ihrer Akzeptanz

in der neuen Rolle“, meint Till Lohmann, Partner People & Change Consulting bei Pricewaterhouse Coopers (PwC). Diese fehlende Anerkennung der Rolle offenbart jedoch auch eine prinzipielle Unzulänglichkeit im Modell. Das Business verlangt nach wie vor in erster Linie fachliche HR-Expertise und Unterstützung beim Lösen akuter personalwirtschaftlicher Einzelaufgaben. Volker Jacobs, Geschäftsführender Partner bei Baumgartner & Partner: „Dies zeigt eine Schwäche des Drei-Säulen-Modells, in dem die „vierte Säule“ fehlt, nämlich der klassische HR Case Manager. Er löst die Tagesprobleme, die weder im Shared Service Center noch beim strategischen Business Partner verortet sind, beispielsweise die Beratung bei der Versetzung eines Mitarbeiters.“ Da der Effizienzdruck auf die Business Partner-Bereiche zunehme, werde eine stärkere Ausdifferenzierung in strategische Berater und HR Case Manager notwendig. Bereits heute erfolge in vielen Unternehmen eine Revision des Business Partner-Modells, die dem Effizienz- und Differenzierungsgedanken Rechnung trage.

Die Idee des Business Partner-Modells ist nach wie vor valide: Personalarbeit pro-aktiv zu gestalten und dadurch bessere Managemententscheidungen zu ermöglichen.

Volker Jacobs, Geschäftsführender Partner, Baumgartner & Partner Unternehmensberatung

Die Verknüpfung der Talent-Strategie mit der Business-Strategie bildet letztlich die Basis für die Erzielung des unternehmerischen Erfolgs.

Wolfgang Doerfler, Managing Director, DDI Deutschland

Genug diskutiert

Ist das Business Partner-Modell als Blaupause also nur bedingt geeignet? Nach zehn Jahre sei genug diskutiert, ob die Vorlage nun ein gutes oder schlechtes Modell ist, betont Paul Kötter, Partner bei Kienbaum: „90 Prozent der Unternehmen richten ihre HR-Organisation danach aus. Es gibt kein gleichwertiges Alternativmodell, weder in Theorie noch in Praxis.“ Jetzt müsse man sich darauf konzentrieren, die Rollen und Aufgabenprofile sinnvoll anzupassen.

Anpassungen sind in jedem Fall notwendig, schon deshalb weil das Modell nach Kontinentaleuroa übertragen werden muss, ergänzt Dr. Dagmar Wilbs, Senior Partner und Head Human Capital, Mercer Central Europe. Die Grundlogik des Konzepts sei sicherlich richtig, das Modell werde inhaltlich in Unternehmen nicht mehr kontrovers erörtert. „Viele HR-Verantwortliche sind es leid, über das Konzept zu diskutieren, sie wünschen sich lieber starke Rollenvorbilder.“ Denn die Herausforderungen an HR in einem volatilen und komplexen Umfeld sind deutlich gestiegen und es kommt auf Flexibilität, Lösungsfähigkeit und messbare Beiträge an. So gibt es inzwischen schon bessere Service Delivery Modell-Lösungen als nur das Ulrich-Modell. Gerade für Unternehmen mit weniger als 10 000 Mitarbeitern könne man mit anderen Modellen, die sehr spezifisch und intelligent auf diese Unternehmen angepasst sind, den Wertschöpfungsbeitrag von HR sicherstellen, so Dieter Kern, Leiter Human Resource & Change Management Beratung, Capgemini Consulting.

HR-Strategie ohne Durchschlagskraft?

Idealtypisch sollte die HR-Strategie von der Unternehmensstrategie abgeleitet und entwickelt werden. Doch wer entwirft die HR-Strategie und welcher Bereich initiiert sie? Die HR-Experten beobachten unterschiedliche innerbetriebliche Vorgehen. „Oft scheut die Personalleitung die Entwicklung einer HR-Strategie“, so die Erfahrung von Kai Anderson, Geschäftsführer Promerit. Wenn aber der Vorstand die Notwendigkeit erkenne und mit fachfremden Strategieberatern versuche, das Thema in den Griff zu bekommen, führe dies zu Ärger bei den eigentlich Verantwortlichen. Die Ergebnisse seien, wenn es gut gehe, bestenfalls banal, und wenn es schlecht laufe, würden sie das HR-Management für die nächsten Jahre behindern. Kienbaum-Experte Paul Kötter beobachtet dagegen, dass in den letzten Jahren die HR-Strategien überwiegend aus den Personalfunktionen selbst heraus erstellt worden seien. „Die Ergebnisse sind infolgedessen oft sehr begrenzt. Zum einen ist das Bewusstsein in Unternehmen für die Notwendigkeit einer HR-Strategie nicht überall gleich stark ausgeprägt. Zum anderen sind viele HR-Funktionen noch immer äußert schlecht bei der Eigen-PR und Kommunikation.“

Immer häufiger kommt die Anfrage einer HR-Strategie vom Vorstand, aber meist nur dann, wenn er selbst die Dringlichkeit erkannt hat und befürchtet, dass Businessziele mittelfristig nicht erreicht werden können. „Dann wird oft die HR-Abteilung mobilisiert. Jedoch ist zumeist nicht die funktionale HR-Strategie gefragt, sondern eine People-Strategie, welche sicherstellt, dass Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen und in ausreichender Menge sich für das Unternehmen interessieren und engagieren“, erläutert Udo Bohdal, Deloitte.

HR-Strategie bedeutet in den meisten Fällen nicht, über die Aufstellung und Effizienz von HR zu sprechen, sondern über eine People-Strategie. Also die Frage zu beantworten, wie der Personalkörper quantitativ und qualitativ weiterentwickelt werden muss, um erfolgreich am Markt agieren zu können, so Dieter Kern, Capgemini Consulting. Die Wirtschaftskrise war eine denkbar ungeeignete Zeit, um das Strategie-Defizit zu beheben, da sie vor allem operationales Handeln erforderte. „Der HR-Bereich sollte heute seine strategische Arbeit vor allem dadurch kennzeichnen, dass er die People-Strategie im Rahmen der Geschäftsstrategien aufgreift und diese operationalisiert“, ergänzt Till Lohmann, PwC. Zum Beispiel: Welche Fähigkeiten müssen Mitarbeiter künftig haben und welche Fortbildungsbedarfe gibt es? Welche Schlüsselpositionen gibt es und stehen Nachfolgekandidaten als Alternative für die heutige Besetzung bereit?

Talent Management muss Mitarbeiter als Kunden wahrnehmen und ihre Bedürfnisse systematisch aufgreifen, um sie an das Unternehmen zu binden.

Till Lohmann, Partner, Pricewaterhouse Coopers

Das Thema Outsourcing gehört für Personaler in die Kategorie „good housekeeping“; man muss mit Blick auf Experten und Transaktionsservices wissen, wo man schwach ist – und begründet schwach bleiben will.

Dieter Kern, Principal Consultant, Capgemini Deutschland

Nachholbedarf bei der Kennzahlenorientierung

Wenn HR noch nicht als strategischer Partner im Unternehmen akzeptiert ist, liegt dies häufig darin begründet, dass „Beweismittel“ für ihr Handeln fehlen. Nachholbedarf sehen die Personaler selbst, und zwar vor allem im analytischen Bereich und dem Umgang mit Kennzahlen. Eine HR-Strategie kann langfristig nicht ohne eine solide Messung der implementierten Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden. Dabei gilt es nicht nur, die HR-Parameter zu berücksichtigen, sondern vor allem auch die Business-Parameter, betont Wolfgang Doerfler, Managing Director bei DDI Deutschland. Häufig begnüge sich HR damit, in Fragebögen Zufriedenheit oder Anwendungen bewerten zu lassen. „Dies sind jedoch keine Business-Parameter, die eine valide Aussagekraft zur Auswirkung der implementierten Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg zulassen“, so Doerfler. Hier würden HR-Berater unterstützen, den Wirkungsnachweis zu veranschaulichen. Beispielweise die Arbeit von HR innerhalb des Unternehmens entsprechend zu positionieren und HR als kompetenten Partner des Managements sichtbar werden zu lassen.

Der eindeutige Trend zu faktenbasierter Personalarbeit ist jedenfalls nicht zu widerlegen. Inzwischen existieren gut ausjustierte Kennzahlen, die die Effektivität von Personalarbeit belegen können. „Kennzahlen können aufzeigen, dass die Personalabteilung frühzeitig und eigeninitiiert gearbeitet hat“, sagt Volker Jacobs, Baumgartner & Partner. Beispielweise, dass sie bei einer Werksschließung Talente für das Unternehmen rechtzeitig sichern konnte oder bei der Eröffnung eines neuen Standorts frühzeitig eine Talent-Pipeline aufgebaut hat.

Auch Employee Engagement hat als erfolgskritisches Thema stark an Bedeutung gewonnen, da es direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. HR sollte die für das Mitarbeiterengagement relevanten Treiber identifizieren, um das Engagement nachhaltig beeinflussen zu können, sagt Martin Emmerich, Towers Watson: „Dazu ist ein stringenter Prozess notwendig, sodass HR die Wirksamkeit der installierten Personalprogramme auf Basis von klaren Daten und Fakten belegen kann.“ Um mit der Unternehmensleitung diese Handlungsfelder und Treiber abzuleiten, hält er regelmäßige Mitarbeiterbefragungen nicht nur für unabdingbar, sondern zwingend erforderlich, denn diese würden HR

unterstützen, die Leistungen konkret zu belegen.

Employer Branding: Bloße Versprechungen schaden

An einem Employer Branding-Prozess sollten alle Stakeholder beteiligt werden, um die Identität des Unternehmens zu erfassen und gemeinsam aktiv zu kommunizieren. „Alles andere ist ein künstliches Konstrukt und das, was am Markt platziert wird, bleibt hohl und hat kurze Beine“, kritisiert Dagmar Wilbs, Mercer, und umreißt damit die größte Herausforderung auf dem Weg zu einer attraktiven Arbeitgebermarke. Der Employer Brand ist zwar ein kommunikatives Produkt, aber der Employer Branding-Prozess selbst ist eine Frage der Unternehmenskultur. An diesem Punkt müssen die HR-Berater immer noch Aufklärung leisten. „In letzter Konsequenz ist die Arbeitgebermarke die Substanz dessen, was das Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnet. Marketing verkauft die Marke, aber es ist die Rolle von HR, Substanz in die Marke zu bringen“, betont Kai Anderson, Promerit. Das gilt auch für Arbeitgeber, die kein Budget für Kampagnen zur Verfügung haben. Sie müssen ebenfalls klären, wie sie ihre Mitarbeiter entwickeln wollen, warum Bewerber in ihrem Unternehmen anheuern und warum sie bleiben sollen. Und ist ausreichend Budget vorhanden, verfehlen mehr Investitionen ihr Ziel, wenn nicht parallel in eine effektive Talent-Strategie investiert wird. „Die beste Werbung wird dann unglaubwürdig, wenn dahinter kein nachweislich funktionierendes Talent Management steht“, sagt Wolfgang Doerfler, DDI Deutschland und ergänzt: „Darum ist eine effektive Umsetzung einer Talent Management-Strategie so wichtig für ein erfolgreiches Employer Branding.“

Stimmt die Unternehmenskultur mit dem Employer Brand überein, dann können Arbeitgeber ruhigen Gewissens rekrutieren. Doch es gibt wenige Unternehmen in Deutschland, die ein so starkes Employer Branding haben, dass auch die Passung stimmt, wenn Arbeitnehmer im Unternehmen ankommen. Udo Bohdal, Deloitte: „Dies wirkt sich besonders negativ auf die Generation Y aus, die eine sehr kurze Toleranzspanne hat und das Unternehmen verlässt, wenn es nicht hält, was es verspricht.“ Die Kernfrage, die sich Arbeitgeber stellen müssen, nämlich wie sie ihre Arbeitgeberversprechen auch tatsächlich einlösen, benötige noch ein größeres Engagement des Topmanagements, wünscht sich Paul Kötter, Kienbaum. Denn dies sei ein Prozess der Unternehmenskultur, der nicht kurzfristig umzusetzen sei und möglicherweise Jahre brauche.

Die Qualität des HR Service wird zunehmen müssen, aber das wird nicht mit weniger Personalmitarbeitern passieren können.

Kai Anderson, Partner, Promerit AG

Employee Engagement hat als erfolgskritisches Thema stark an Bedeutung gewonnen, HR muss die für das Mitarbeiterengagement relevanten Treiber identifizieren.

Martin Emmerich, Leiter Rewards, Talent & Communication, Towers Watson

In Jobfamilien denken und planen

Einem umfassenden Verständnis von Talent Management tragen nur wenige Unternehmen Rechnung, so die Erfahrung der HR-Consultants. Dabei sollten Arbeitgeber lernen, dass Talent Management ein ganzheitlicher Prozess ist, der von der Personalplanung über die -beschaffung bis zur Personalentwicklung reicht. Kai Anderson, Promerit: „Dass dabei kein komplexes Monstrum entsteht, das nicht mehr zu managen ist, ist eine Frage der Ausgestaltung. Der Schlüssel dazu liegt in der Differenzierung der unterschiedlichen Zielgruppen, die in Talent-Organisationen nicht mehr hierarchisch, sondern funktional definiert werden.“

Auf dieser Basis entsteht auch Transparenz. Vielversprechend ist es, beispielsweise die Belegschaft nach Kriterien wie Schlüsselkräfte, High Potentials, Low Performer et cetera zu segmentieren, so Till Lohmann, PwC: „Über Kompetenzmodelle lassen sich eindeutige Fähigkeitsprofile darstellen und mit künftigen Anforderungen abgleichen. Voraussetzung dafür ist ein integriertes Talent Management-Konzept, aber auch eine entsprechende Technologie, die dieses unterstützt.“

Werden auch aufgrund des Fachkräftemangels die Talente knapp, ist Personalern zu empfehlen, ihr Suchverhalten zu ändern. Dabei werden sie in Bereichs- und länderübergreifenden

Kategorien denken müssen sowie in Jobfamilien. „Der Blick entlang der Jobfamilien wird es Personalentwicklern ermöglichen, Mitarbeitergruppen zu entdecken, die bereits laterale Kompetenzen besitzen, die mit geringem Weiterentwicklungsaufwand Personalunterdeckungen schließen helfen können“, erläutert Deloitte-Experte Udo Bohdal. Auch würden Arbeitgeber ihre Talent Management-Instrumentarien nicht ausreichend auf Zielgruppen verschiedener Generationen und Herkunft ausrichten. Hier bestehe massiver Nachholbedarf. Ebenso im Bereich der strategischen Personalplanung als Komponente des Talent-Prozesses, stellt Martin Emmerich, Towers Watson, fest. Dazu gehöre, erfolgskritische Berufsbilder im Konzern zu identifizieren und diese mit dem Entwicklungsstand der Mitarbeiter abzugleichen. „So kann geprüft werden, in welchen Stellengruppen und Jobfamilien sich zukünftig eine Unterdeckung oder eine Überdeckung entwickeln wird, um dann die unterschiedlichen Maßnahmen wie Rekrutierung, Querqualifizierung oder Mitarbeiterbindung zu ergreifen.“

Personaler werden zwangsläufig ihr Suchverhalten ändern und sich sowohl bereichs- als auch länderübergreifend ausrichten müssen.

Dr. Udo Bohdal, Partner, Deloitte Consulting

In den nächsten Jahren bekommen wir eine Renaissance des Skill Managements im fachlichen Bereich – je stärker die Engpässe werden.

Paul Kötter, Partner und Mitglied der Geschäftsleitung, Kienbaum Consulting

Verantwortung und Haftung der Aufsichtsräte für eine angemessene und auf langfristige Ziele ausgerichtete Vorstandsvergütung sind durch das VorstAG stark erweitert worden.

Dr. Dagmar Wilbs, Head Human Capital Central Europe, Mercer

Talent Management wird anspruchsvoller

„Unternehmen wollen und brauchen hochperformante Leistungsträger in Schlüsselfunktionen, darauf muss HR fokussieren, ohne dabei die bedarfsorientierte Personalentwicklung zu vernachlässigen“, formuliert Dieter Kern, Capgemini, die aktuelle Herausforderung für Business Partner. Des Weiteren kommt auf das Talent Management eine Renaissance des Skill Managements im fachlichen Bereich zu, prognostiziert Paul Kötter, Kienbaum. Talent Management sei gerade in einer Phase, in der es deutlich anspruchsvoller und ausdifferenzierter werde. „In der Vergangenheit wurden Talente identifiziert mit Blick auf das General Management. Je stärker die Engpässe im fachlichen Bereich werden, umso stärker wird auf fachliche Skills geachtet.“ Außerdem steht HR vor der Aufgabe, entsprechende Prozesse, In- und Output-Messverfahren sowie Governance-Prozesse aufzusetzen, die Linienmanager bei der Umsetzung der Talent Management-Strategie unterstützen. Wolfgang Doerfler, DDI: „Als Prozessbegleiter hilft HR dabei, die erforderlichen Talente zu finden, zu fördern und zu entwickeln, damit diese wiederum in der Lage sind, die Unternehmensstrategie erfolgreich vorantreiben zu können. HR gibt dem Linienmanagement die entsprechenden Methoden an die Hand, um das vorhandene Potenzial in Talenten richtig zu erkennen.“ Somit würden Linienmanager zu „Talent Scouts“ und kein verborgenes Talent im Unternehmen bliebe unerkannt.

Vergütungsmodelle anpassen

Die Krise hat zu Veränderungen der Vergütungssysteme geführt. Boni werden nicht mehr überwiegend anhand von kurzfristigen Zielen, sondern deutlicher an der langfristigen Entwicklung des Unternehmens bemessen. Statt der üblichen Dreiteilung – Grundvergütung, kurzfristige variable Vergütung (Short Time Incentives) und Langfristvergütung (Long Time Incentives) haben viele Arbeitgeber eine neue Vergütungskomponente etabliert, die sich

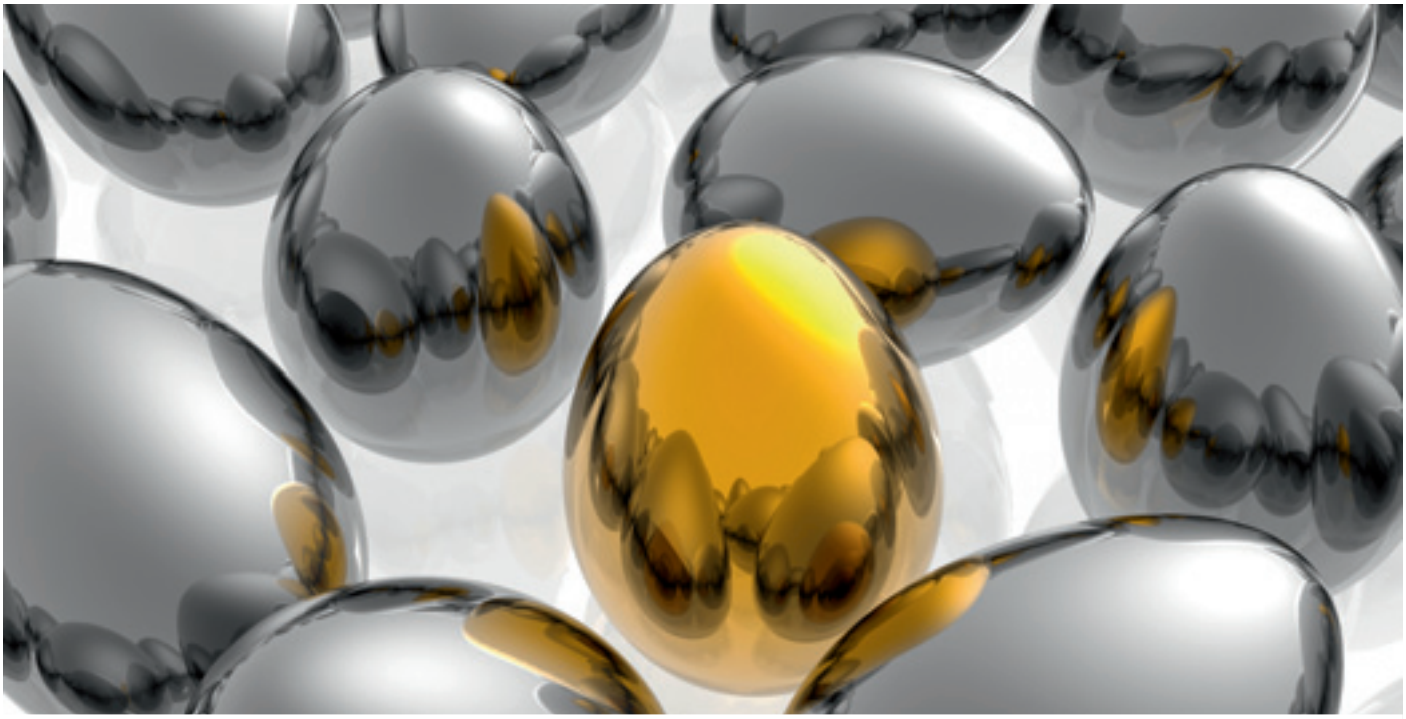
auch am längerfristigen Erfolg des Unternehmens bemisst. Studien von Towers Watson zeigen, dass die bisherige Short Term-Komponente in einen kurzfristigen und einen mehrjährigen Bonus unterteilt wird. Viele Unternehmen haben den Anteil der Short Term-Komponente reduziert und dafür eine mehrjährige Komponente eingeführt. Diese wird nur dann ausgezahlt, wenn auch die folgenden Geschäftsjahre positive Ergebnisse zeigen. Martin Emmerich, Towers Watson: „Diese neue, deutlich auf Langfristigkeit und Nachhaltig ausgerichtete Struktur gilt sowohl für das Topmanagement als auch für die Management-Ebenen darunter." Als weiteren wichtigen Trend in der Vergütung beobachtet er eine Renaissance der Stellenbewertung, die aber nicht ausschließlich Vergütungsaspekte im Blick hat, sondern als integriertes System zu Karriere- und Talent Management-Aspekten verstanden wird.

In der Vergütungsberatung ist insbesondere die Vorstandsvergütung in den Mittelpunkt gerückt, berichtet Dagmar Wilbs, Mercer: „Durch die Umsetzung der regulatorischen Vorgaben des VorstAG entstehen Handlungsbedarfe bei der Neuausrichtung der Vergütungskomponenten auf mehr Langfristigkeit. Zusätzlich fordert die deutlich erweiterte Verantwortung und Haftung der Aufsichtsräte eine größere Beachtung und Fokussierung des Themas."

HR im Fokus

Neben dem erhöhten Effizienzdruck auf die Business Partner-Organisation und dem damit verbundenen Nachjustieren der Modelle wird es weiterhin großen Beratungsbedarf zum faktenbasierten Personalmanagement und den damit verbundenen Effektivitätskennzahlen geben. Darüber hinaus steigt der Beratungsbedarf bei den personalwirtschaftlichen Instrumenten, dem Werkzeugkasten der HR-Funktion. Volker Jacobs, Baumgartner & Partner: „Auch wenn in vielen Unternehmen die Instrumente bereits komplett sind, wird es darum gehen, die Nachfrage nach diesen Instrumenten bei den Führungskräften zu erhöhen. Die Erkenntnis, dass für den persönlichen Erfolg einer Führungskraft Personalmanagement essenziell ist, sollte durch geeignete HR-Maßnahmen bei den Führungskräften verankert werden. Wenn das Thema „Personal" zu den Top-Prioritäten einer Führungskraft gehört, werden personalwirtschaftliche Instrumente aktiv nachgefragt." Somit sind weitere Etappenziele für den HR Business-Partner vorgegeben. Denn ohne die professionelle Mitwirkung in der Linie bleiben zentrale Bestandteile der People-Strategie wirkungslos.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz



Nicht alles Gold, was glänzt

Sie entwickeln Jobfamilien, lotsen seltene Spezialisten an Bord und zeigen, wie sich Personaler in der Chefetage auf Augenhöhe verständigen. HR-Berater leisten vielfach unverzichtbare Hilfe. Doch es gibt auch kritische Stimmen, vor allem gegenüber Headhuntern und Social Media-Beratern.

Wie Bewerbungsgespräche ablaufen und nach welchen Kriterien schließlich Personal eingestellt wurde, war Jürgen Dost schon lange ein Dorn im Auge. „Entscheidungen über die Besetzung einer Position sollten objektivierbar und weniger vom Bauchgefühl geleitet sein“, wünschte sich der Personaldirektor der Energizer Group in Solingen. Dost fackelte nicht lange und lud vier HR-Berater zu einem Wettbewerb ein.

Ohne Berater, so scheint es zumindest, geht nichts mehr in deutschen Personalabteilungen. Das Aufgabenspektrum in diesem Unternehmensbereich ist nicht nur beständig gewachsen in den letzten Jahren. Hinzu kommt, dass in der einschlägigen Forschung stets neue Verfahren und Modelle erprobt werden und so dem Tätigkeitsfeld HR neue Schubkraft verleihen. Doch Berater ist nicht gleich Berater: Während Personaler wie Dost sich strategische Unterstützung sichern durch erfahrene und international aufgestellte Beratungshäuser, gehen auch Headhunter und Outplacement-Berater, Vergütungs- und Employer Branding-Berater in den Unternehmen ein und aus. Mit deren Dienstleistung sind die Adressaten nicht immer zufrieden.

Seine Entscheidung, einen Berater ins Haus zu holen, bereut Dost jedenfalls nicht. Mithilfe der ausgewählten Beratung will der Personalmanager die diagnostischen Vorgehensweisen in Europa harmonisieren und verbessern. Basis ist ein gemeinsam mit dem Beratungshaus entwickeltes „Toolkit“, das jedem Personal- und Linienmanager künftig helfen soll, die Entscheidung für einen Kandidaten auf der Basis zahlreicher Eignungsdimensionen zu treffen. „Es erleichtert die Rekrutierung, bringt uns neue Erkenntnisse, wirkt auch auf den Bewerber professionell und macht Spaß in der Anwendung“, bringt Dost das Resultat der gemeinsamen Arbeit mit dem Berater auf den Punkt.

Auf das Beratungshaus lässt Dost nichts kommen. Eignungsdiagnostische Methoden und Modelle seien ihm schon im Psychologiestudium begegnet.

Zwar könne er im eigenen Konzern von Tools bis zu Gehaltsstudien auf sehr viel Know-how zurückgreifen und sei als Organisationspsychologe auch selbst in der Lage, eigene Instrumente zu entwickeln. „Wir lassen uns aber auch von außen unterstützen, vor allem wenn den Dienstleistern ein guter Ruf vorauseilt."

> „Wir lassen uns auch von außen unterstützen, vor allem wenn den Dienstleistern ein guter Ruf vorauseilt.
>
> **Jürgen Dost,** Personaldirektor bei der Energizer Group, Solingen

X für ein U vormachen

Freilich ist das keine Selbstverständlichkeit im Beratungsmarkt. Personaler sollten sich in Acht nehmen, wenn jemand rhetorisch geschickt der verdutzten Kundschaft den allerneuesten Schrei andient. Dass man womöglich einem windigen Gesellen auf den Leim geht, merken die meist unerfahrenen Klienten leider erst viel später. Oliver Maassen ließ sich nicht blenden, als ihm jüngst mal wieder ein neunmalkluger Berater ein X für ein U vormachen wollte – er warf ihn hochkant raus.

Der Berater, den der Personalvorstand der HypoVereinsbank eigentlich wegen eines anderen Themas eingeladen hatte, versuchte ihm plötzlich ein völlig überteuertes Employer Branding-Konzept mit fragwürdigen Zielen zu verkaufen. „Nach dieser Trickserei habe ich das Gespräch sofort beendet", erinnert sich Maassen. In solchen Fällen, rät der Münchner HR-Experte, sollte man konsequent handeln und seinen Unmut auch deutlich kommunizieren.

Personaler, eher auf interne Dienstleistung geeicht, sind Beratern oft hoffnungslos ausgeliefert. Heiße Luft wird derzeit mit dem Thema Social Media und vor allem mit Imagekampagnen produziert. Employer Branding, so das neudeutsche Schlagwort, soll den Ruf als Arbeitgeber retten. Zweifel sind durchaus angebracht.

Personaler sollten mit einer gesunden Portion Skepsis gesegnet sein wie Simona Flemming, Personaldirektorin in der Hauptverwaltung der Targobank in Düsseldorf: „Aktuell erhalten wir viele Anfragen von Social Media-Beratern. Oft weiß man gar nicht, wer eigentlich genau

dahinter steckt." Im Personalmarketing, ergänzt Nicole Klawikowski von Vodafone, könne es passieren, dass Berater versuchen, „von der Stange zu liefern", was die hochgesteckten Erwartungen nur enttäuscht. „Ich möchte Vorschläge, die maßgeschneidert auf unsere Anforderungen passen", fordert die für Employer Branding und Recruiting verantwortliche HR-Managerin.

Gut beraten ist, wer bei der Auswahl enge Grenzen zieht und Berater in Projekten fest an die kurze Leine nimmt. „Schwarze Schafe sortieren wir im Vertrauen auf unser Netzwerk und Referenzprojekte vorzeitig aus", sagt Simone Wamsteker, Leiterin Recruiting bei Accenture. Überhaupt müssen Berater bei Accenture alle Register ziehen, um überhaupt zum Zuge zu kommen. Denn Accenture ist selbst ein Beratungsunternehmen. „Als Kunde sind wir anspruchsvoll, insbesondere im Controlling", so Wamsteker. Berater würden eng geführt im Projektmanagement. Unabhängig von der inhaltlichen Ausrichtung sei stets ein Accenture-Kollege mit im Team, der den Beratern auf die Finger schaue.

Halten wir fest: Der Umgang mit externen Dienstleistern will geübt sein. Man sollte sich nicht in Abenteuer stürzen oder allzu hochgesteckte Ziele verfolgen. Umgekehrt gibt es sicherlich unzählige Berater, die ihr Geschäft beherrschen, die den Kunden mit seinen Problemen ernst nehmen und ihn auf seriöse Weise unterstützen wollen. Tatsache ist aber, dass die Beratungsbranche eher kritisch beurteilt wird aus der Warte der Personaler. Das zeigt sich allein daran, dass sie automatisch mit Kritik reagieren, wenn man sie auf ihre Erfahrungen anspricht.

In der Szene kursieren mehrere Vorschläge, das Geschäft mit Beratern in ruhige Bahnen zu lenken. Die einen vertrauen dem Rat so genannter Beschaffungsberater, die anscheinend wissen, wie man Berater einkauft. Andere Unternehmen heuern Talente direkt von den Unis an und sparen sich so den Berater. Wiederum andere rekrutieren einstige Berater, die nun genau aufpassen, womit ein Berater unbedingt ins Geschäft kommen will.

> „Aktuell erhalten wir viele Anfragen von Social Media-Beratern. Oft weiß man gar nicht, wer eigentlich genau dahinter steckt.
>
> **Simona Flemming,** Personaldirektorin bei der Targobank, Düsseldorf

Gute Vorbereitung ist gerade jetzt gefragt. Denn der Aufschwung hat den Beratungsmarkt längst erfasst. Auch Personaldienstleister, seien es Headhunter, Outplacement-Experten, Vergütungs- und bAV-Berater oder Agenturen stellen wieder Personal ein. Unzählige One-Man-Shows wollen ihr Glück erzwingen. Diesem Andrang Herr zu werden ist eine tägliche Pflichtübung. Maassen macht aus seiner Abneigung gegenüber Beratern keinen Hehl. Wie andere hochgradig vernetzte Manager, behauptet er, ziehe er das Wichtigste aus seiner Community. Welche Trends sind angesagt, wer macht was mit wem: „Meist reichen zwei Anrufe, um zu erfahren, wie gut ein Berater tatsächlich ist." Seiner Ansicht nach hat ein Problem, wer überhaupt einen Berater braucht. „Wenn man eine funktionierende Personalabteilung hat und weiß mit Veränderungsprozessen umzugehen, kann man sich HR-Strategieberater ersparen."

Headhunter in der Kritik

Auf ihre Erfahrungen mit HR-Beratern angesprochen, kommen die meisten Personaler gleich auf Headhunter zu sprechen. An dieser Beratergruppe entzündet sich nach wie vor die größte Kritik. Doch so richtig Dampf abzulassen trauen sich nur wenige Personaler. Beim Wäschefabrikanten Triumph in München hat man sich schon vor Jahren von Personalberatern verabschiedet, die sich für die Suche nach SAP-Spezialisten ins Gespräch brachten. „Mit den Resultaten waren wir nicht zufrieden. Mit unseren eigenen Mitteln sind wir mehr als ebenbürtig", stellt HR-Managerin Gisela Zölch selbstbewusst fest.

In der Kooperation mit Personalberatern bei der Besetzung von Schlüsselpositionen hakt es an allen Ecken. Mancher Headhunter vernachlässigt das Reporting. Andere liefern schlecht aufbereitete Bewerberdossiers. Was man sich bei Triumph unter einem akzeptablen Berater vorstellt, konkretisiert Zölch so: „Ein Headhunter repräsentiert unsere Firma im Markt. Deshalb muss er mit seinen Kontakten ordentlich umgehen, worauf wir großen Wert legen."

Ähnliche Ansprüche formuliert Targobank-Direktorin Flemming. Der Berater solle viele Fragen stellen und mitdenken, sich an Zusagen halten und „schnell verstehen, wie wir ticken und was wir brauchen." Umgekehrt sollten sich Personaler als Auftraggeber Zeit nehmen, um den Partner mit den notwendigen Informationen zu versorgen und ihm beständig konstruktives Feedback zu geben, so Flemming.

Bei Vodafone hat man bereits die Reißleine gezogen, weil Personalberater mehr versprachen als sie tatsächlich im Pro-

> „Meist reichen zwei Anrufe, um zu erfahren, wie gut ein Berater tatsächlich ist.
>
> **Oliver Maassen,** Personalvorstand Hypo Vereinsbank, München

jekt halten konnten. Inzwischen wurden Headhunter zertifiziert und auf Anforderungen an Kandidaten sowie die Unternehmenskultur „gebrieft“, erläutert die Recruitingleiterin. An entscheidender Stelle sitzt der Einkauf. Er kontrolliert, wer ins Haus kommt; er achtet darauf, ob der HR-Dienstleister im Einklang mit den ethischen Richtlinien von Vodafone arbeitet; und er diktiert die Zahlungsmodalitäten.

Ein heikles Thema. Viele Personaler sagen hinter vorgehaltener Hand, ihnen sei eine erfolgsbasierte Vergütung des Headhunters am liebsten. Das heißt im Klartext nichts anderes, als dass der Dienstleister das volle Risiko tragen muss. Den allermeisten Headhuntern ist dieses Geschäftsmodell natürlich ein Dorn im Auge. Vollkommen zu Recht argumentieren sie, dass viele Suchaufträge erheblichen Aufwand mit sich bringen würden und ein einseitig verteiltes Risiko einer partnerschaftlichen Kooperation grundsätzlich nicht dienlich sei. Das sehen auch viele Auftraggeber so, weshalb die so genannte Drittelungsregelung vorherrschend ist im Markt.

> „Schwarze Schafe sortieren wir im Vertrauen auf unser Netzwerk und Referenzprojekte vorzeitig aus.
>
> **Simone Wamsteker,** Leiterin Recruiting bei Accenture, Kronberg

Doch es geht nicht nur ums Geld. Targobank-Direktorin Flemming will vor allem verhindern, dass ein Personalberater gleichzeitig für Wettbewerber tätig ist und „Kandidaten möglicherweise von einer Adresse zur anderen wandern“. Zölch von Triumph achtet darauf, dass der Berater in der Textilbranche hinreichend vernetzt ist. „Von Vorteil ist auch, wer auf eine Karriere in der Branche verweisen kann.“ Bei Accenture liegt die Latte ziemlich hoch: „Wir kooperieren mit Beratern, die stets alle Kanäle bedienen“, sagt Wamsteker, „also auch auf der Klaviatur von Social Media spielen.“ Da bleiben gewiss nicht viele übrig.

Winfried Gertz, freier Journalist, München

Die Stunde der Strategen

Der einsetzende Aufschwung ist ein idealer Zeitpunkt, die Personalarbeit für die Zukunft neu aufzustellen. Doch viele machen weiter wie bisher, statt die Gunst der Stunde zu nutzen. Wer die Personalarbeit dagegen jetzt neu aufstellt, kann als HR-Bereich nachhaltig den Beitrag zum Geschäftserfolg erhöhen. Einige Beispiele.

Das Jahr 2010 ist für viele Unternehmen ein Jahr des Aufbruchs. Die Krise scheint überwunden. Auch für Personaler ist die Zeit gekommen, neu durchzustarten. Doch sollten sie sich nicht damit begnügen, auf Eis gelegte Trainingsprogramme und Recruiting-Maßnahmen wiederzubeleben. Jetzt, in der Anflutphase des Aufschwungs, bietet sich die seltene Chance, alte Zöpfe abzuschneiden, Prozesse und Strukturen rundzuerneuern und sich strategisch zu positionieren für die Herausforderungen der Zukunft.

HR nach der Krise: Nicht alles Gold

60 Prozent der Linienmanager und ein Viertel der Personaler sehen die HR-Arbeit nur unzureichend auf die Geschäftsziele des Unternehmens ausgerichtet. Der Grund liegt nicht so sehr in fehlenden Werkzeugen – diese sind in vielen Unternehmen sogar im Überfluss vorhanden. Tatsächlich mangelt es an faktenbasierter Kommunikation und effizienten Prozessen, am richtigen Rollenverständnis und echter Geschäftsorientierung.

Unzureichende Faktenbasis. Das Fehlen objektiver Grundlagen für langfristig angelegte Strategien ist ein notorisches Problem in der HR-Arbeit. Manche Manager beklagen, dass sie keine ausreichenden Zahlen über die Personalsituation haben, um strategisch handeln zu können. Andere erhalten die Zahlen nur mangelhaft aufbereitet. Ohne diese Faktenbasis wirkt jedoch jede HR-Strategie als eine willkürliche Aneinanderreihung von Maßnahmen.

Komplizierte Prozesse. Zu viele Modelle, zu viele Methoden, zu viele Werkzeuge – so gestaltet sich die Personalarbeit vor allem großer Unternehmen. Eine weltweit führende Bank verwendete für ihre Führungskräfte neben einem Wertemodell und Führungsleitsätzen außerdem noch ein Kompetenzmodell sowie Modelle für einzelne Unternehmenseinheiten. Ein Chemiekonzern verfasste ein 80-seitiges Handbuch nur für seine Personalprozesse. Praxisnahes HR-Management sieht anders aus.

Gestörte Beziehungen. Viele Bereichsleiter betrachten die HR-Funktion als rein administrative Einheit ohne Bezug zum operativen Geschäft. Entsprechend gering ist ihre Bereitschaft zur strategischen Zusammenarbeit. Umgekehrt sehen sich Linienmanager oft selbst nicht in der Verantwortung für Personalfragen. Die Folgen sind intransparente Prozesse und letztlich ein ineffektives Management von Mitarbeitern.

Fehlende Geschäftsorientierung der Personaler. In einer Umfrage unter Linienmanagern, was sie sich von HR-Abteilungen wünschen, wurden „Verständnis fürs Geschäft“, „analytische Fähigkeiten“ und „Projektmanagement“ am häufigsten genannt. Ein Personaler sollte über seine Kernkompetenzen hinaus auch die operativen Anforderungen kennen, Daten faktenbasiert aufbereiten und daraus entsprechende HR-Maßnahmen ableiten und umsetzen können.

Was also können Personalchefs tun, um die HR-Arbeit nachhaltig zu verbessern und zugleich ihre strategische Position im

Unternehmen zu stärken? Hier hilft ein systematischer Ansatz, der vier Kernfelder abdeckt: eine an den Geschäftsbedürfnissen orientierte Strategie, fokussierte Prozesse, eine fest verankerte People-Kultur und eine optimal aufgestellte HR-Abteilung.

Strategie: Planen mit Weitblick

Eine tragfähige Talentstrategie ist stets eingebettet in die übergeordnete Geschäftsstrategie. Und eine Talentstrategie beginnt nicht mit den HR-Instrumenten, sondern zunächst mit der Entwicklung einer mittelfristigen Bedarfsanalyse. Dabei wird das erwartete qualitative Angebot an Talenten der Nachfrage in den kommenden drei Jahren gegenübergestellt – mit einem Modell, das Zu- und Abgänge von Mitarbeitern nach Hierarchiestufen und Skill-Profilen sorgfältig nachvollzieht, Strategien von Unternehmensbereichen berücksichtigt und externe Trends einbezieht. Das erfordert systematische Planung weit über das Tagesgeschäft hinaus: Wie viele (Führungs-)Kräfte mit welchen Fähigkeiten brauche ich in den nächsten drei bis fünf Jahren? In welchen Bereichen zeichnen sich Kapazitäts- und Kompetenzlücken ab? Erst anschließend wird daraus die HR-Strategie abgeleitet.
HR-Strategien können dabei selbst bei gleichen Personalbedarfen durchaus variieren. So rekrutiert eine große europäische Bank bevorzugt junge Talente, um sie dann inhouse nach ihrem Bedarf aufzubauen, während der Wettbewerber primär auf berufserfahrene Kandidaten setzt und dafür weniger in Traineeprogramme investiert. Beide Ansätze können ihr Ziel erreichen, solange sie im Einklang mit der Gesamtstrategie des Unternehmens stehen.
Den Nutzen einer solchen Planung erkannte auch ein Unternehmen, welches beabsichtigte, in etwa drei Jahren ein Geschäft in Russland aufzubauen. Der Konzern rekrutierte ein knappes Dutzend Fachkräfte in Russland und holte sie frühzeitig in die Heimatorganisation nach Süddeutschland. So hatte man zum Zeitpunkt des Markteintritts bereits einen guten Pool an Talenten, die nicht nur in Russland sozialisiert waren, sondern auch das Unternehmen schon gut kannten.

Prozesse: Weniger ist mehr

Trotz hoher Motivation ist der Erfolg vieler Personalabteilungen erfahrungsgemäß nur begrenzt. Wie lässt sich dies ändern? Hier hilft häufig schon ein Verschlanken der Personalprozesse nach dem Motto „Weniger ist mehr“. Einige Fälle aus der Beraterpraxis:
Lean in HR. Eine systematische Analyse des HR-Produktkataloges kann zu erstaunlich hohem Optimierungspotenzial führen. Bei einem Logistikunternehmen war es Führungskräften möglich, die Wochenarbeitszeiten der Mitarbeiter innerhalb rechtlicher Grenzen frei zu wählen und auch zu ändern. Eine Analyse ergab, dass der Aufwand in der zusätzlichen Administration im Personalbereich für diesen Service mehrere Millionen Euro pro Jahr kostete. Der Personalbereich definierte daraufhin drei Standardmodelle und konnte so die frei werdenden Ressourcen anderweitig nutzen. Ein europäischer Konzern wandte die Lean-Methode an, um administrative Tätigkeiten der HR Business Partner rigoros in ein Shared Service Center auszulagern und so mehr Kapazität für strategisch relevante Personalarbeit zu haben. Ein anderes Unternehmen konnte über 300 Standardprozesse zu gut 50 Kernprozessen zusammenfassen. Entgegen vorhergehenden Befürchtungen führte diese Standardisierung nicht zu weniger, sondern zu erhöhter Kundenzufriedenheit.
Integration Personalprozesse. Bei einem Finanzdienstleister gab es zusätzlich zum übergeordneten Performance Management-Prozess nicht weniger als fünf weitere Personalprozesse: jährliche Zielvereinbarungen, einen Human-Capital-Prozess, eine Talent Management-Runde, ein Promotion-Verfahren sowie einen Succession Planning-Prozess. Diese Prozesse waren losgelöst voneinander. Jeder hatte eigene Termine sowie eine separate Vor- und Nachbereitung. Auch die Kriterien, nach denen Mitarbeiter beurteilt wurden, waren unterschiedlich. Gemeinsam mit den Linienmanagern verschlankte HR den Prozess so, dass von den insgesamt sechs Prozessen mit zwölf Berührungspunkten mit Führungskräften am Ende ein integrierter Prozess mit drei Führungskräfte-Berührungspunkten übrig blieb: ein Jahresanfangsgespräch über Geschäfts- und Entwicklungsziele, ein Mid Year Review verknüpft mit der Beförderungs- und Nachfolgeplanung und eine Endjahresbeurteilung der erbrachten Leistung. Auch wurde ein Führungsmodell etabliert, welches Wertemodell, Führungsprinzipien und Kompetenzen ablöste und so die Grundlage bildet für alle Personalbewertungs- und -entwicklungsprozesse.

Verankerung: Mehr Führungsarbeit in der Linie

Die HR-Abteilung kann optimale Rahmenbedingungen liefern, doch die Umsetzung von Talent Management erfolgt letzten Endes „on the job“. Laut Meinungsforschungsinstitut Gallup verlassen 80 Prozent der Mitarbeiter ihren Chef, nicht ihr Unternehmen. Hier können nur die Linienmanager gegensteuern. Doch gerade sie nehmen ihre Rolle als Personalverantwortliche nicht immer an, wie McKinsey in einer Umfrage unter HR-Leitern und Führungskräften herausgefunden hat: Zeitmangel, siloartige Organisationsstrukturen und fehlendes Engagement bei der Mitarbeiterentwicklung sind die häufigsten Gründe, warum effektives Talent Management in der Linie oft scheitert.
Wer Führungskräfte dazu bringen will, ihre verantwortliche Rolle in der HR-Strategie anzunehmen und auszufüllen, muss an den Wurzeln ansetzen – bei der inneren Einstellung und den Fähigkeiten, bei der Zusammenarbeit und schließlich bei den Systemen, die die Verhaltensänderung vorantreiben sollen. Wie dies im Einzelnen funktioniert, illustrieren einige Beispiele aus der Praxis:
Einsicht schaffen. Was es tatsächlich

bedeutet, Personalverantwortung zu übernehmen, erkennen Führungskräfte dann, wenn sie mit den Erwartungen der Mitarbeiter direkt konfrontiert werden. Neben formalisiertem Führungskräftefeedback von Mitarbeitern kann es hier helfen, die Topführungskräfte als Mentoren einzubinden. Als die HR-Leitung eines Telekommunikationsunternehmens ein Mentoring-Programm startete, hielt zunächst keiner der Topmanager eine Vorbereitung auf die neue Rolle für notwendig – keine Zeit, hieß es. Daraufhin ließ der HR-Leiter ausgewählte Potenzialträger per Video befragen, was sie sich konkret von einem Mentor versprechen, und spielte die Aufzeichnung in einer Vorstandssitzung ab: „Ich brauche jemanden, der mich mit offenen Fragen zur richtigen Lösung führt“, war nur eine von vielen hohen Erwartungen, mit der die Vorstände konfrontiert wurden. Das Video verfehlte seine Wirkung nicht: In der folgenden Woche hatte der HR-Leiter mit jedem Mentor in spe einen zweistündigen Einzeltermin.

Fähigkeiten aufbauen. Allgemeine Kurse in Coaching oder Feedback nutzen Führungskräften leider wenig. Ein Pharmaunternehmen hat für seine Linienmanager ein Action Learning-Programm eingerichtet, das reale Unternehmensprobleme in den Fokus nimmt. In diesem Programm geraten die Teilnehmer selbst an ihre Grenzen, werden vielleicht auch einmal laut. Wenn in solchen Lernsituationen Coaching und Feedback geübt wird, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sich auch im realen Führungsverhalten etwas verändert.

Zusammenarbeit HR und Linie. Grundsätzlich sollte jedes neue Personalvorhaben mit einem aktiven Projektleiter in der Linie entwickelt werden. Doch im Gegensatz zu einem klassischen Projektsponsor, der sich kaum operativ einbringt, führte ein Unternehmen die Regel „Business first“ ein. Diese besagt, dass nur solche HR-Projekte verfolgt werden, für die ein Projektpate von der Geschäftsseite gefunden werden kann, der signifikant eigene Zeit und Ressourcen investiert. So stellt man sicher, dass Personalprozesse und Werkzeuge nicht an den Bedürfnissen des Bereichs vorbei entwickelt werden.

Verstärkung durch Systeme. Mitarbeiterführung in der Linie muss fester Bestandteil der Führungsbewertung werden und in die Performance-Beurteilung von Bereichsleitern einfließen. Ein europäisches Hightech-Unternehmen hat für seine Vorstände einen bonusrelevanten „Nachfolger-KPI“ eingeführt. Damit wurden alle Vorstände verpflichtet, für ihre eigenen Positionen und die ihrer direkten Untergebenen innerhalb der nächsten 18 Monate geeignete Nachfolgekandidaten zu entwickeln. Die Maßnahme brachte nicht nur die HR-Arbeit in den Fokus des Topmanagements, sondern auch den Personalleiter, der sich fortan über mangelndes Gehör beim Vorstand nicht mehr beklagen konnte.

HR-Aufstellung: Konsequent professionell

Was für das Linienmanagement recht ist, kann für das HR-Management nur billig sein. Professionalisierung tut auch im Personalbereich not. HR-Abteilungen können hier vor allem an drei Punkten ansetzen: am Personal, dem Fokus und den Werkzeugen.

Das passende Personal. Wer im Personalbereich verfügt schon über Linienerfahrung von mehr als drei Jahren? Ein Rotationsprogramm zwischen HR und Linie könnte hier Abhilfe schaffen, indem etwa Personaler für einige Monate Projekte in der Linie unterstützen. So bekommen nicht nur sie mehr Erfahrungen im Geschäft, sondern umgekehrt die Führungskräfte auch engeren Kontakt zum Personaler. Eine weitere Möglichkeit ist, künftig nur noch jeden zweiten Personaler mit HR-Background zu rekrutieren und die übrigen Stellen mit Quereinsteigern aus operativen Geschäftsbereichen zu besetzen. So ist bei einem Unternehmen jemand aus der Konzernentwicklung zum Personalbereich gewechselt, um dort die strategische Ausrichtung zu stärken und der Leiter einer Fabrik wurde der Leiter für das neue integrierte HR Shared Service Center.

Fokus. Ein siebenköpfiges HR-Team arbei-

Der Talent Management-Selbsttest

Abbildung

● Trifft voll zu ◐ Trifft teilweise zu ○ Trifft nicht zu

	Kriterium	Wie stark erfüllt?	Wie wichtig?
1 Talent-strategie	▪ TM wird bei neuen Herausforderungen angemessen überprüft ▪ Bedarf und Bestand an Talenten werden bewertet und kritische Positionen identifiziert ▪ In einem Führungsmodell ist festgelegt, durch welche Werte und Verhaltensweisen sich Manager auszeichnen müssen	○ ○ ○	○ ○ ○
2 Talent-prozesse			
Rekrutieren und integrieren	▪ Die Organisation gilt als attraktiver Arbeitgeber und gewinnt die geeigneten Talente auch in Zukunft ▪ Die Organisation wählt die geeigneten Talente effizient aus ▪ Die Organisation integriert neue Talente effizient	○ ○ ○	○ ○ ○
Einsetzen und rotieren	▪ Bei wichtigen Positionen wird die Nachfolge systematisch geplant ▪ Mögliche Karrierepfade innerhalb der Organisation können dargestellt werden ▪ Besetzungen und Rotation von Talenten werden systematisch gesteuert	○ ○ ○	○ ○ ○
Bewerten und anerkennen	▪ Sorgfältiges Leistungsmgmt wird betrieben und als fair und angemessen beurteilt ▪ Für Mitarbeiterbeurteilungen werden alle relevanten Informationen zum jeweiligen Mitarbeitern herangezogen ▪ Starke/schwache Leistung spiegelt sich in entspr. Belohnungen/Sanktionen wider	○ ○ ○	○ ○ ○
Entwickeln und schulen	▪ Entwicklungs- und Schulungsportfolio ist eindeutig mit dem Geschäft verknüpft und deckt alle erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen einer Führungskraft ab ▪ Die individuelle Entwicklung wird systematisch geplant ▪ Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen werden konsequent bewertet	○ ○ ○	○ ○ ○
Motivieren und halten	▪ Die Organisation motiviert und bindet Talente erfolgreich ▪ Die Organisation vernetzt Talente im gesamten Unternehmen proaktiv ▪ Talente sind über Silos hinaus gut vernetzt	○ ○ ○	○ ○ ○
3 Talentkultur	▪ Talentmanagement ist gut in Geschäft und Kultur integriert ▪ Linienmanager betrachten die Entwicklung von Talenten als oberste Priorität, die von ganz oben angegangen wird ▪ Personal hat die Kompetenzen, um als strategischer Geschäftspartner das Linienmanagement in ihrem Talentmanagement zu stärken	○ ○ ○	○ ○ ○

tete an 76 Projekten – insgesamt mit überschaubarem Erfolg. Selbst regelmäßige Statussitzungen brachten keinen Fortschritt, denn es fehlte an der notwendigen Priorisierung. Erst als das Team sich strikt auf fünf Projekte zu einer Zeit einigte, kam Dynamik und dann Erfolg. Seither erstellt die Abteilung zwar Dreijahrespläne mit sämtlichen Projektvorhaben, hält aber am bewährten „Fünfer-Prinzip“ fest, sobald es an die Umsetzung geht.

Die richtigen Werkzeuge. Best Practice-Unternehmen nutzen ein HR-Cockpit, das Überblick über die relevanten Steuerungskennziffern für den Personalbereich gibt. Statt wenig aussagekräftigen allgemeinen Daten könnte es beispielsweise die Zu- und Abgänge von Top Potentials im Verhältnis zur sonstigen Fluktuation aufzeigen. Oder auch die Korrelation der Geschäfts-Performance mit den Leistungsbewertungen in einzelnen Bereichen oder Eingangsparameter wie die momentane Rate der abgeschlossenen Zielvereinbarungen. Diese Zahlen kann der Personalleiter nutzen, um seinen Bereich zu steuern und er kann diese auch regelmäßig in etablierte Business Review Meetings mit Linienmanagern einbringen. Statt „nur“ übers Geschäft zu sprechen, wird dort dann über Geschäft und People gesprochen.

Nicht zuletzt kann die Personalabteilung durch quantitative Argumente im Talent Management punkten. Gemeinsam mit der Personalberatung Egon Zehnder International untersucht McKinsey derzeit den Zusammenhang zwischen einzelnen Managerkompetenzen und dem Umsatzwachstum bei rund 50 globalen Unternehmen. Je nach Unternehmensstrategie lassen sich so für einzelne Hierarchieebenen besonders wirkungsvolle Programme zur Führungskräfteentwicklung ableiten und nachhalten. So zeigt sich in der Analyse bereits, dass bei organischem Wachstum vor allem die Führungskompetenzen des mittleren Managements einen besonders großen Effekt haben, wohingegen beim anorganischen Wachstum eine breite Reihe von Kompetenzen des Topmanagements einen großen Beitrag leistet.

Strategisches Handeln auf HR-Seite, effektivere Prozesse, mehr Führungsverantwortung in der Linie und ein professionell aufgestellter HR-Bereich: Das ist der Vierklang, aus dem zukunftsfähige Personalarbeit entsteht. Bis zu 40 Prozent des Unternehmenserfolges gehen auf das Konto guter Mitarbeiter, und die anziehende Konjunktur bietet das richtige Umfeld für den systematischen Aufbau von Talenten. Jetzt ist die Zeit, das Potenzial voll auszuschöpfen – Unternehmen sollten diese Chance nutzen.

Autoren

Nils Cornelissen
ist Senior Expert im Berliner Büro von McKinsey & Company,
nils_cornelissen@mckinsey.com

Dr. Dr. Helmut Heidegger
ist Director im Wiener Büro von McKinsey & Company und Leiter der deutschen Organization Practice, helmut_heidegger@mckinsey.com

Dr. Asmus Komm
ist Principal im Hamburger Büro von McKinsey & Company,
asmus_komm@mckinsey.com

Talent Management-Programme neu ausrichten

Unternehmen in Europa und im Raum Naher Osten planen jetzt, wo die Rezession überwunden und der Wirtschaftsaufschwung spürbar ist, eine Neuausrichtung ihrer Talent Management-Programme. Dies ist das Ergebnis der Mercer-Studie „Future of Talent Management“.

An der Befragung, die im Mai diesen Jahres durchgeführt wurde, nahmen insgesamt 200 multinationale Unternehmen aus Europa und 90 aus dem Raum Naher Osten teil. Zu den Teilnehmern gehörten in erster Linie Führungskräfte aus den Bereichen HR und Talent Management aus Unternehmen verschiedener Größen (von weniger als 500 bis 10 000 und mehr Mitarbeitern) und verschiedener Branchen (Produktion langlebiger Gebrauchsgüter, Service und Dienstleistungen, Gesundheitswesen, Finanzen und Banken, High-Tech und Telekommunikation). Über die Hälfte der befragten Unternehmen gab an, ihre Organisation habe die Rezession bereits überstanden oder sei gerade dabei, sie hinter sich zu lassen. Bemerkenswerterweise erklärten 45 Prozent der Unternehmen im Nahen Osten und 24 Prozent der Unternehmen in Europa, sie seien während der Krise nie vom Wachstumskurs abgekommen. Während 22 Prozent der Unternehmen in Europa angaben, sich noch immer in der Rezession zu befinden, lag die Zahl der Unternehmen aus dem Nahen Osten hier nur bei neun Prozent. Die Wirtschaftskrise hat die Unternehmen gezwungen, ihren Personalbestand und ihre Talent Management-Programme auf drastische Weise anzupassen. Wie die Studie zeigt, werden basierend auf dem jetzt spürbaren Optimismus einschneidende Korrekturen geplant, um die mit dem Aufschwung verbundenen Chancen nutzen zu können.

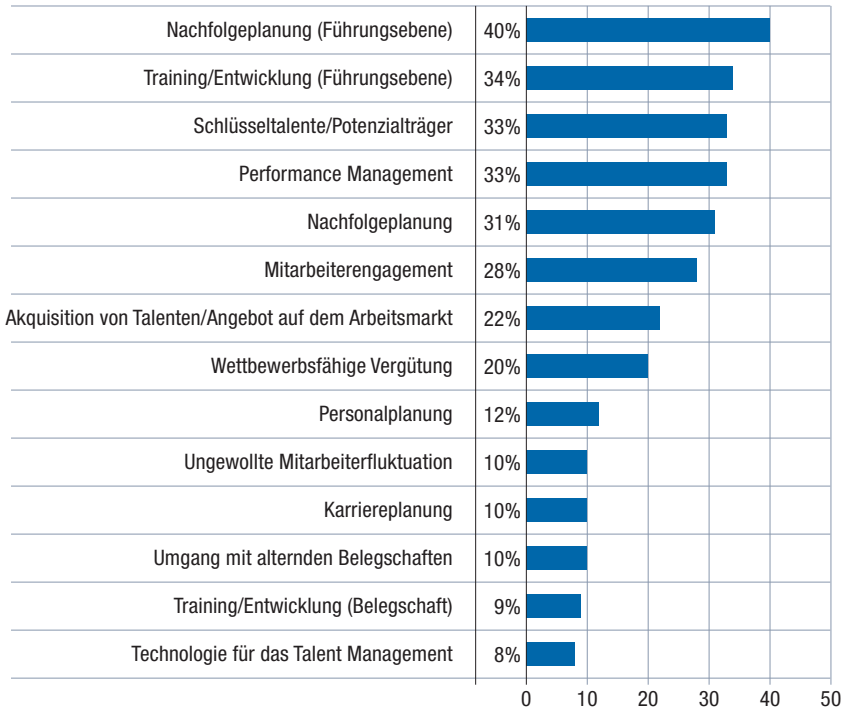
Eines der zentralen Studienergebnisse ist, dass das Thema Talent Management stark an Bedeutung gewinnt: 80 Prozent der Befragten in beiden Regionen betrachten Talent Management als ein Thema mit höchster Priorität in den kommenden drei bis fünf Jahren. Knapp die Hälfte stufte es bereits heute als Thema mit Top-Priorität ein. Fast alle Unternehmen gehen davon aus, dass sich der Wettbewerb um Schlüsseltalente, die für den Unternehmenserfolg benötigt werden, in den nächsten drei bis fünf Jahren zuspitzen wird.

Nachfolgeplanung im Blick

Als wichtigstes Instrument im Talent Management bezeichneten die befragten Unternehmen die Nachfolgeplanung für die Ebene der Führungs- und Schlüsselkräfte (40 Prozent in Europa und 35,6 Prozent im Nahen Osten). An zweiter Stelle wurde in Europa die Führungskräfteentwicklung genannt (34 Prozent), im Nahen Osten die Mitarbeitermotivation (34 Prozent). An dritter Position folgte in Europa die Identifizierung und Bindung von Schlüsseltalenten und Potenzialträgern. Bei der Nachfolgeplanung spielen drei Faktoren eine Rolle: Erstens der demografische Wandel, der gegen die Unternehmen arbeitet. Es gibt eine Generation von Führungskräften, die in Kürze in den Ruhestand eintreten wird, was dem Thema Nachfolgeplanung eine besondere Dringlichkeit verleiht. Zweitens die Rezession, die zu Kündigungen und Restrukturierungen geführt und sich damit negativ auf die Fach- und Führungskräfte-Pipelines ausgewirkt hat. Unternehmen müssen sich jetzt mehr als jemals zuvor aktiv um die Fach- und Führungskräfteentwicklung und um die Nachfolgeplanung kümmern. Dazu kommt, dass sich drittens die Anforderungen an Führungs-

Wichtige Instrumente im Talent Management

Abbildung



Die Nachfolgeplanung für die Führungsebene hat in europäischen Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren Top-Priorität beim Talent Management.

und Nachwuchskräfte signifkant verändert haben. In den sich ständig verändernden Märkten werden langfristige Planungseinsätze nicht mehr möglich sein und der gekonnte Umgang mit Komplexität, Widersprüchlichkeit, Instabilität und Unsicherheit gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Bedenklich erscheint auch das folgende Ergebnis: Nur 17 Prozent aller Unternehmen haben großes Vertrauen in ihre Fähigkeit, eine angemessene Pipeline für zukünftige Führungskräfte sicherzustellen. Demgegenüber stehen 62 Prozent, die nur ein mäßiges Vertrauen in diese Fähigkeit haben. 21 Prozent haben sogar starke Zweifel, dass sie dazu in der Lage sind.

Messung nicht effektiv

Nur sieben Prozent der Unternehmen in Europa und neun Prozent der Unternehmen in der Region Naher Osten glauben, dass sie in der Lage sind, die Auswirkungen ihrer Talent Management-Entscheidungen und -Investments effektiv zu messen. Über die Hälfte der Unternehmen in beiden Regionen sind der Meinung, ihre Organisation sei dabei einigermaßen effektiv, etwa ein Drittel sprechen ihrem Unternehmen jegliche Effektivität ab.

Die Studie zeigt weiterhin, dass viele Unternehmen dazu neigen, sich bei der Messung auf die Qualität der Durchführung und weniger auf die Resultate der Programme zu fokussieren. Was die Bewertung der Durchführung angeht, stehen bei Unternehmen in Europa vor allem die Mobility- sowie die Trainings- und Entwicklungsprogramme im Mittelpunkt, bei Unternehmen in der Region Naher Osten sind es die Mobility-, Recruitung- und Mitarbeiterbindungsprogramme. Bei der Messung der Resultate richten die Unternehmen in beiden Regionen ihr

Augenmerk eher auf ihre Performance Management-Programme.
Unternehmen sind lange Zeit Best Practices und großen Ideen hinterhergejagt – quasi als Ersatz für solide Talent Management-Strategien und Messtechniken. Vielen wird jetzt bewusst, dass dies nicht mehr ausreicht. Denn was man nicht messen kann, das kann man auch nicht managen.

Die demografische Entwicklung sorgt für Unsicherheit

Im Hinblick auf die demografische Entwicklung der Belegschaft herrscht in vielen Unternehmen Unsicherheit: 28 Prozent bezweifeln, den demografischen Wandel ihrer Belegschaft verstanden zu haben und gut auf die damit verbundenen Herausforderungen vorbereitet zu sein. Lediglich 19 Prozent haben dagegen großes Vertrauen in ihre Fähigkeiten, den demografischen Wandel erfolgreich zu meistern. Dieses Ergebnis ist alarmierend, denn der demografische Wandel und seine Auswirkungen, wie zum Beispiel der Trend zu alternden Belegschaften, gehören zu den größten Herausforderungen, vor denen Unternehmen aller Größen und Branchen auf der ganzen Welt stehen.
Die Studie macht deutlich, dass das Thema Talent Management als Reaktion auf die Wirtschaftskrise und vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in den Unternehmen stark an Bedeutung gewinnt und dass sich der Fokus auf die folgenden Kernbereiche richten wird: Nachfolgeplanung für die Führungsebene, Training und Entwicklung der Führungskräfte sowie Gewinnung und Bindung von Schlüsseltalenten und Potenzialträgern.
Darüber hinaus wird es mehr und mehr darauf ankommen, die Investitionen und die Wirkung der Maßnahmen im Bereich Talent Management messen zu können, um auf diese Weise den Wertschöpfungsbeitrag darstellen und die Programme fortlaufend optimieren zu können. Nur dann werden die Unternehmen sich wichtige Vorteile im Wettbewerb um die besten Fachkräfte sichern und damit zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen können.

Autorin
Dr. Dagmar Wilbs,
Leiterin des Bereichs Talent Management Consulting in der Region EMEA bei Mercer,
dagmar.wilbs@mercer.com

Zeit, Business Partner zu werden

Personalmanager verstehen sich vielerorts als Business Partner. Die Vorstellungen darüber, wie diese Rolle im Unternehmen gelebt werden soll, gehen allerdings nach wie vor auseinander, wie die soeben veröffentlichte PwC-Studie zeigt.

Unternehmenserfolg wird maßgeblich durch Menschen und Unternehmenskultur geprägt. Das Personalmanagement als Business Partner hat dabei weitreichende Einflussmöglichkeiten. Doch wie lässt sich dieses Modell in der Praxis weiter umsetzen? Und wie können vorhandene Personaler besser für strategische und wertschöpfende Aktivitäten genutzt werden?

Pricewaterhouse Coopers (PwC) befragte hierzu Mitarbeiter von Führungsetagen und Personalbereichen verschiedener Unternehmen und Sektoren. Durch die Betrachtungsweise aus zwei Perspektiven ergab sich ein interessanter Blick auf den Stand und den laufenden Veränderungsprozess. Dies zeigt die Studie „Das Personalmanagement im Wandel – Eine Untersuchung zum HR Business Partner-Modell". Weiterhin gibt sie Hilfestellung, wie HR Business Partner den Wertbeitrag für ihr Unternehmen noch steigern können.

Personalwirtschaftliche Kompetenzen als Basis

Fast alle befragten Unternehmen (97 Prozent) haben die Rolle des HR Business Partners implementiert. Jedoch zeigen sich wesentliche Unterschiede in der Ausgestaltung der Rollen und der Umsetzung des Modells.

Trotz der Idee, eine zukunftsweisende Organisation zu implementieren, die den HR Business Partner von seinen operativen Aufgaben entbindet, werden genau diese Aufgaben von den Führungsetagen immer noch stark nachgefragt. Den HR Business Partnern bleibt deshalb immer noch zu wenig Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten. Die eigentlichen strategischen Aufgabenfelder der neu geschaffenen Funktion bleiben deshalb zu oft ungenutzt.

Die HR Business Partner und die Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen definieren die Rolle des HR Business Partners sehr ähnlich. Sowohl Linienmanagement als auch HR gehen von einem gemeinsamen Begriffsverständnis aus, das sich stark an die bereits aufgeführte Beschreibung anlehnt. Die Führungskräfte sehen den HR Business Partner vor allem als ihren persönlichen Ansprechpartner, den sie in allen HR-Fragestellungen direkt kontaktieren können. So erklärt sich wohl auch, dass die Geschäftsbereiche die personalwirtschaftliche Kompetenz der HR Business Partner mit 87,1 Prozent als sehr stark wahrnehmen, die strategische Kompetenz aber – obwohl sie von den HR Business Partnern als die wichtigste Kompetenz eingestuft wird – von den Geschäftsbereichen mit 29 Prozent nur sehr gering bewertet wird.

Bei den Ergebnissen der Befragung fällt auf, dass die Führungskräfte der Geschäftsbereiche die Business Partner beinahe durchgehend und teilweise sogar deutlich kritischer einschätzen als diese sich selbst. Die teilweise grundsätzlichen Abweichungen der gegenseitigen Erwartungen an das Rollenprofil des HR Business Partners werfen die Frage auf, ob es einen regelmäßigen Prozess zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen dem HR Business Partner und den Führungskräften gibt. 52 Prozent der Führungskräfte und immerhin 68 Prozent der Business Partner bejahen diese Frage. Um die Zusammenarbeit zwischen beiden Seiten zu verbessern, werden die Business Partner häufig über die Ergebnisse der Strategiefindung auf Geschäfts- und Bereichsebene informiert. Deutlich seltener werden sie frühzeitig in den Findungsprozess selbst einbezogen (54 Prozent). Immerhin ein Drittel der Führungskräfte vertritt die Meinung, dass das Geschäft den Personalbereich grundsätzlich nichts angeht.

Wesentliche Aufgaben

Bei der Aufgabenerhebung des HR Business Partners liegen Talent Management, Vergütungsmanagement und Mitarbeiterbindung gleichauf, gefolgt von Performance Management, Rekrutierung und Personalauswahl sowie Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie. Diese Themengebiete gehören zu den Aufgaben nahezu aller HR Business Partner. Etwas seltener zählen auch Trainingsmanagement und Personalcontrolling dazu. Die Antworten der HR Business Partner und ihrer Kunden aus den Geschäftsbereichen unterscheiden sich hier kaum.

Bricht man diese HR-Themen noch eine

Stufe auf konkrete Aufgaben herunter, werden von den Führungskräften der Geschäftsbereiche als Schwerpunkte unter anderem die Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung, Kandidatenauswahl, Vertragsverhandlung/Gehaltsfindung und Konzeption von Performance-Management-Systemen und Vergütungsmodellen sowie das Karrieremanagement und die Entwicklung von Laufbahnmodellen sowie das Low Performer Management genannt. Aus Sicht der HR Business Partner lassen sich darüber hinaus die Personalbedarfsanalyse und die Übersetzung der Geschäftsbereichsstrategie in eine Personalstrategie ergänzen. Hier werden einmal mehr die unterschiedlichen Wahrnehmungsperspektiven von Führungskräften und HR Business Partnern deutlich: Erstere erwarten ganz konkrete Unterstützungsleistungen der Business Partner und nehmen vermutlich weniger den konzeptionell-strategischen Aufwand wahr, der dafür notwendig ist. Die Business Partner dagegen sind sich dieses Aufwands voll bewusst, was wiederum ihren Anspruch auf eine stärkere strategische Ausrichtung ihrer Tätigkeit erklärt.

Tätigkeiten wie der Einkauf und das Controlling von Trainingsleistungen oder hochspezialisierte Fachaufgaben wie die Erstellung einer HR Balanced Scorecard, externes Benchmarking oder die Planung, Anpassung und Konsolidierung dezentraler Gehaltsbudgets fallen nicht oder nur selten in den Aufgabenbereich der Business Partner.

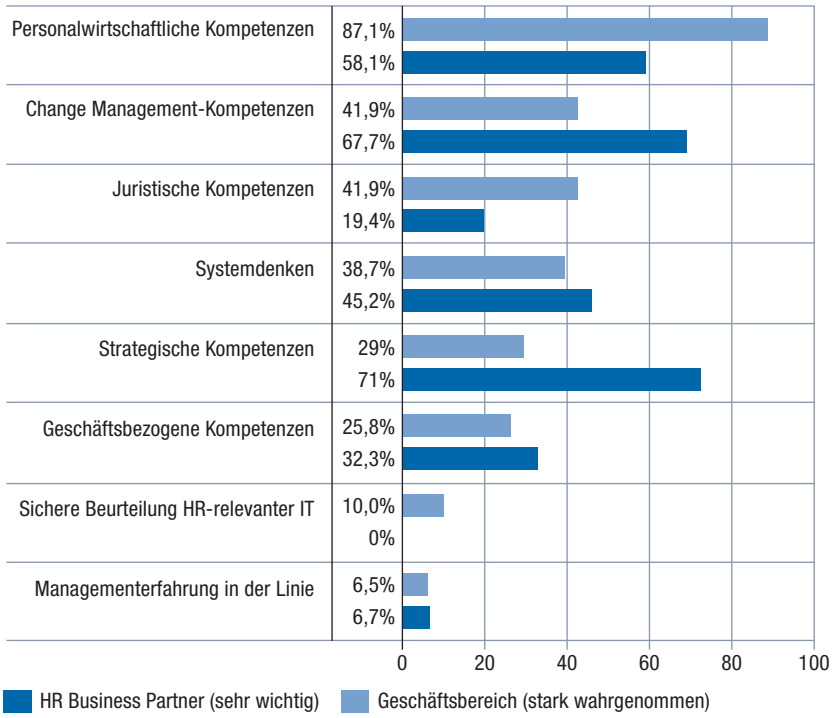
Nach eigener Einschätzung leisten die HR Business Partner in allen Facetten des Talent- und Vergütungsmanagements sowie in den Bereichen Organisationsentwicklung und Change Management ihren höchsten Wertbeitrag für das Unternehmen. Allerdings sind sie fast die Hälfte (48 Prozent) ihrer Arbeitszeit mit operativen Dingen beschäftigt und können sich nur zu jeweils etwa einem Viertel konzeptionellen beziehungsweise expertiseorientierten (27 Prozent) und strategischen beziehungsweise beratenden Aufgaben (25 Prozent) widmen.

Fachliche Eigenschaften des HR Business Partners

Abbildung

Für die Führungskräfte: In welchem Maße bringt der HR Business Partner folgende fachliche Eigenschaften ein?

Für die HR Business Partner: Wie bewerten Sie die Wichtigkeit folgender fachlicher Eigenschaften für die Bewältigung der Aufgaben als HR Business Partner?



Die Geschäftsbereiche nehmen die personalwirtschaftliche Kompetenz der HR Business Partner sehr stark wahr. Die strategische Kompetenz aber wird – obwohl von den HR Business Partnern als die wichtigste Kompetenz eingestuft – von den Geschäftsbereichen nur relativ schwach bewertet.

Die Untersuchung zeigt aber auch: HR Business Partner haben durch ihr Management der aktuellen Krise an Ansehen gewonnen und konnten ihre Position festigen. Ihr Wertbeitrag wurde deutlicher wahrgenommen, ihre Rolle hat insgesamt an Bedeutung gewonnen. Wie vermutet, wünschen sich die Führungskräfte in Zeiten von Veränderungen vor allem Unterstützung bei der Förderung der Leistungsorientierung, der Identifikation, Entwicklung und Bindung von High Potentials/Schlüsselkräften sowie bei der Optimierung von HR-Prozessen. Die HR Business Partner haben ihrer Ansicht nach auch gerade angesichts der mit der Krise verbundenen Herausforderungen wichtige Beiträge zur Übersetzung der jeweiligen Geschäftsbereichsstrategien in Personalthemen und konkrete Maßnahmen sowie zur Etablierung des Personalbereichs als Business Partner insgesamt geleistet. Diese wiederum eher strategischen Punkte werden von den Führungskräften eher nachrangig wahrgenommen.

Wertbeitrag messen

Ein HR Business Partner-Modell wird meist mit der Absicht eingeführt, den Wertbeitrag der Personalarbeit nachhaltig zu steigern. Dieses anspruchsvolle Kriterium kann, mit einer HR-Strategie und Informationen aus dem HR-Controlling, als nachweisbarer und zahlenbasierter Beitrag der

Personalfunktion zum Unternehmenserfolg erfüllt werden. Da eine quantitative Messung dieses Beitrags sehr aufwendig ist, wird in den meisten Unternehmen jedoch darauf verzichtet.

Die Studie liefert Vorschläge, wie dies trotzdem gelingen kann:

Erstens: Den Kunden der HR Business Partner – die Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen – kommt eine Schlüsselfunktion zu, wenn es darum geht, ob und in welchem Umfang eine HR Business Partner-Organisation eingeführt wird. Sie müssen daher von der Vorteilhaftigkeit dieser Organisationsform überzeugt werden, deren Wertbeitrag und Nutzen (Value Proposition) vereinbart, gemessen, überprüft und am besten mithilfe von Wirtschaftlichkeitsberechnungen und validen Benchmarks belegt werden. Dadurch kann unternehmensweit Akzeptanz für die zunehmend strategische Position des HR Business Partners erreicht werden.

Zweitens: Neben dieser Verankerung des HR Business Partner-Modells kommt es auch darauf an, dass die organisatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung erfüllt sind. Es sollte den Kunden vermittelt werden, was die Business Partner selbst im Gegensatz zu Shared Service Centern und Kompetenz-Centern in ihrer Rolle leisten sollen und können. Darüber hinaus sind zur Einführung der HR-Business Partner-Organisation die Unterstützung durch umfassende Change Management-Aktivitäten elementar. Business Partner müssen die Rolle richtig verstehen und leben, Führungskräfte und Mitarbeiter müssen wissen, was mit der Neuaufstellung des Personalbereichs geleistet werden kann.

Drittens: In den operativen Prozessen gilt es, kontinuierlich für eine Optimierung zu sorgen, um wiederkehrende und zeitraubende Unklarheiten im Tagesgeschäft zu vermeiden oder gegebenenfalls zu beseitigen. Mitarbeiter und Führungskräfte können dadurch eigenständig und effizient tätig werden. Der HR Business Partner kann sich dadurch wiederkehrender operativer Tätigkeiten entledigen und demzufolge seiner eigentlichen strategischen Rolle besser gerecht werden.

Viertens: Einer der entscheidenden kritischen Erfolgsfaktoren ist der Mitarbeiter, der die Rolle des HR Business Partners übernimmt. Diese Position ist persönlich und fachlich anspruchsvoll und so sind bei ihrer Besetzung simple, aber wesentliche Punkte zu berücksichtigen, wie ein spezifisches Qualifikations- und Kompetenzprofil oder eine gezielte und kontinuierliche (Weiter-)Qualifizierung mit Hilfe eines maßgeschneiderten Curriculums.

Fünftens: HR Business Partner benötigen die richtigen Tools und Instrumente, die sie in ihrer täglichen Arbeit unterstützen, ihre strategische Rolle beim Kunden optimal zu erfüllen. Hierbei ist es wichtig, dass die Business Partner eng mit den Kompetenz-Centern zusammenarbeiten, denn die Entwicklung einer kompletten HR-Toolbox ist keine Einbahnstraße. Die Kompetenz-Center müssen geeignete Werkzeuge entwickeln. Aufgabe der Business Partner ist es hingegen, immer wieder ihr Wissen aus den Fachbereichen und entsprechende Optimierungsvorschläge einzubringen.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Studie klingt dieses Szenario zum jetzigen Zeitpunkt allerdings noch wie Zukunftsmusik. Das Business wünscht sich eher eine herkömmliche HR-Betreuungsrolle für den Business Partner, aber nicht wirklich das, was HR als Rolle anstrebt. Oder aber: HR hat bisher nicht ausreichend demonstrieren können, welchen Wert die neue Rolle für das Geschäft haben kann.

Autor
Till Lohmann,
Partner People &
Change Consulting,
PricewaterhouseCoopers,
till.r.lohmann@de.pwc.com

Autor
Elmar Görtz,
Manager People &
Change Consulting
PricewaterhouseCoopers,
elmar.goertz@de.pwc.com

Es bleibt noch viel zu tun

Wer möchte nicht von sich behaupten können, exzellente Personalarbeit zu leisten? Einer aktuellen Studie der Managementberatung Kienbaum zufolge können das allerdings nur wenige Unternehmen. Die größten Schwachstellen liegen im Bereich Strategieausrichtung und Change Management.

Gerade einmal sieben Prozent der Firmen haben es bisher geschafft, auf allen Ebenen ein exzellentes HR-Management zu haben, ergab die Studie „HR Strategie & Organisation 2010/2011“ der Managementberatung Kienbaum. Aber es besteht Grund zur Hoffnung: Denn so genannte HR-Exzellenz-Unternehmen konnten in fast jeder der teilnehmenden Branchen und in Unternehmen jeder Größe entdeckt werden. Das heißt: Eine exzellente Personalarbeit ist größen- und branchenunabhängig möglich. Doch was genau macht ein exzellentes HR-Management aus und wie sieht es in den Personalabteilungen deutscher, österreichischer und schweizerischer Unternehmen tatsächlich aus?

HR-Strategie und -Positionierung

Exzellentes Personalmanagement zeichnet sich durch eine enge Verzahnung mit den strategischen Unternehmenszielen aus. Die Ausrichtung des HR-Bereichs auf die Unternehmensziele setzt eine aktive Beteiligung im Unternehmensstrategieprozess voraus. Business-orientierte Personalarbeit leitet in jährlichen HR-Strategieprozessen diese aus der Unternehmensstrategie ab und hinterlegt die eigene Arbeit mit konkreten Kennzahlen, an welchen sich der Personalbereich messen lässt. Das Transparentmachen der eigenen Leistungen gegenüber den internen Kunden ist ebenfalls ein wichtiger Baustein exzellenten HR-Managements.

Doch die Wirklichkeit sieht anders aus. Provokant könnte man sagen: Viele Personalabteilungen führen ein Eigenleben und vernachlässigen die strategische Ausrichtung auf das Unternehmen. Zum Beispiel leitet nur jeder zweite befragte Personalbereich die HR-Strategie aus der Unternehmensstrategie ab und lediglich 43 Prozent haben eine schriftlich fixierte und durch Vorstand oder Geschäftsführung verabschiedete HR-Strategie. Dabei zeigt gerade die hohe Korrelation zwischen einem guten HR-Strategieprozess und exzellenter HR-Arbeit mit effektiven und effizienten Prozessen bei den exzellent aufgestellten Unternehmen die Wichtigkeit einer zielgerichteten HR-Strategie. Indes ist das größte Hindernis auf dem Weg zu einem strategisch agierenden HR-Bereich immer noch die Dominanz operativer Themen.

Das Strategiedefizit hat zur Folge, dass sich viele HR-Bereiche lediglich in der Position eines Lieferanten administrativer Services sehen. Diese Rolle wird von den Befragten nach eigener Einschätzung durchaus erfolgreich wahrgenommen. Sie sehen sich aber selber nicht in der Position, strategische Ziele zu unterstützen: Beispielsweise schafft es nur ein Drittel der Personalbereiche, das Unternehmen bei der Anpassungsfähigkeit der Organisation an neue Herausforderungen zu unterstützen. Noch weniger sehen sie sich derzeit in der Lage, die Mitarbeiter auf die zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten. Immerhin mehr als die Hälfte der befragten Personaler geben an, die Linienmanager dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen – wobei jedoch die wenigsten systematisch nach den Bedarfen ihrer internen Kunden fragen.

Ein weiteres Defizit: Gerade einmal jeder vierte Personalverantwortliche gibt an, dass die Leistungen des Personalbereichs den internen Kunden bekannt sind. Ein Grund: Es mangelt an einer wichtigen Voraussetzung, und zwar der Hinterlegung der Personalarbeit mit konkreten Kennzahlen. Ganz anders bei den HR-Exzellenz-Unternehmen: 94 Prozent dieser Firmen haben die Arbeit ihres HR-Bereichs messbar gemacht und können den Nutzen der eigenen Leistung den Entscheidungsträgern kommunizieren.

HR-Organisation und -Steuerung

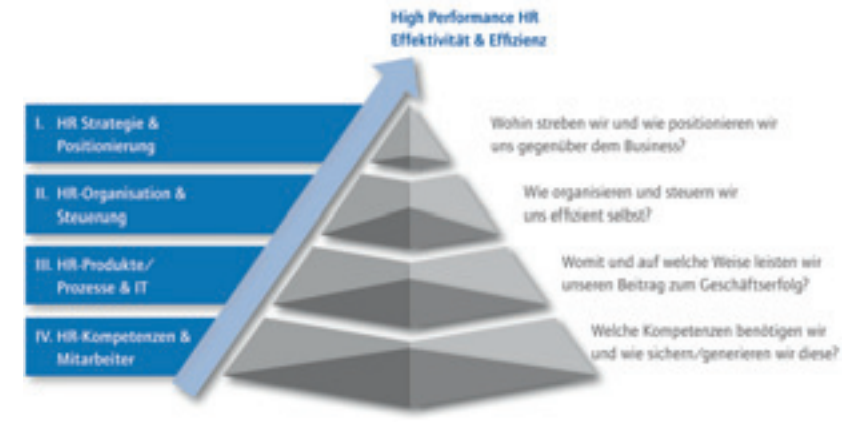
Zeitgemäßes und exzellentes HR-Management erfordert eine exzellente HR-Organisation und -Steuerung. Das beinhaltet

eine konsequente, klar strukturierte und durchdachte Umsetzung eines Geschäftsmodells mit ausdifferenzierten und beschriebenen Rollen. Erfolgskritisch sind außerdem die klare Definition der Schnittstellen und die konsequente Betrachtung und Optimierung der IT. Schließlich, das zeigen die Erfahrungen der letzten Jahre, ist die unternehmensspezifische Ausgestaltung des HR-Geschäftsmodells und eine Weiterentwicklung des gängigen Drei-Säulen-HR-Geschäftsmodells von enormer Bedeutung: Wesentliche Bausteine hierfür sind die Ausdifferenzierung der Business Partner-Rolle und ein Strategie- und Steuerungsbereich. Letzterer ergänzt und schärft das Profil des Competence Centers ebenso wie eine eigene Top-Führungskräftebetreuung hin zu einer effektiven zentralen Personalmanagementfunktion mit klarer Verantwortungszuordnung.

Der allgemeine Befund der Studie ist: Die Organisation der Personalbereiche ist auf dem Niveau von vor zwei Jahren stehen geblieben. Zwar verfügen 72 Prozent der Unternehmen bereits über HR Business Partner und immerhin gut die Hälfte bündeln konzeptionelle Aufgaben in einem Competence Center. Jedoch hat bislang nur jedes dritte Unternehmen eine Einheit von Change Managern beziehungsweise einen eigenen Steuerungs- und Projektbereich etabliert. Einige Unternehmen haben darüber hinaus die Business Partner-Rolle bereits weiterentwickelt und ausdifferenziert. Vorreiter sind wiederum die HR-Exzellenz-Unternehmen.

Grundsätzlich ist jedoch der Trend zur Organisation des Personalbereichs mit einem Geschäftsmodell mit klarer Rollentrennung weiterhin erkennbar: Die befragten Unternehmen verbinden damit die Ziele Qualitätssteigerung, erhöhte Kosteneffizienz und Konzentration auf Wertschöpfung. Stattdessen zeigt die Retroperspektive auf Einführungen in vielen Unternehmen andere Effekte. Nach den Gründen gefragt, geben die Personaler an, dass die erfolgreiche Umsetzung häufig an HR selbst scheitert. Die drei Hauptursachen sind: erstens die unklare Definition der Schnittstellen, zweitens die fehlende Verhaltensänderung der HR-Mitarbeiter und drittens der Mangel an notwendigen Kompetenzen der HR-Mitarbeiter.

HR-Transformationsebenen — Abbildung



Um exzellente Personalarbeit leisten zu können, müssen die Unternehmen vier Transformationsebenen im Blick haben.

HR-Produkte und -Prozesse

Effektive und effiziente Personalprozesse bilden die Grundlage eines exzellenten HR-Managements. Diese Exzellenz erfordert vor allem eine durchdachte Ausbalancierung der HR-Personalkapazitäten auf die HR-Managementprozesse, HR-Kern(geschäfts)prozesse und HR-Unterstützungsprozesse. Gleichzeitig ist die Qualität der geleisteten Arbeit innerhalb der Personalprozesse der Bedeutung anzupassen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die Einbindung der Führungskräfte und eine klare Kundenorientierung. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens bildet die Leitplanken für die Prozessausgestaltung. Definierte Prozessverantwortliche und eine klare Prozessbeschreibung sichern zudem die erfolgreiche Umsetzung effizienter und effektiver Personalprozesse. Ausgangspunkt sollte die Entwicklung einer redundanzfreien Prozesslandkarte sein.

Die Studie hat ergeben, dass die befragten Unternehmen die Bedeutung der einzelnen Personalprozesse sehr differenziert betrachten: Erwartungsgemäß wird den HR-Kernprozessen die tendenziell größte Bedeutung beigemessen. Darunter sind Performancemanagement, Rekrutierung und Onboarding sowie Karriere und Nachfolgemanagement beziehungsweise Compensation und Benefits die bedeutendsten. Zwar schätzen die Unternehmen die Qualität ihrer Personalprozesse sehr unterschiedlich ein, jedoch kommt die Studie in der Gesamtschau zu folgendem Schluss: Die Qualität wird der Bedeutung der einzelnen Prozesse nicht gerecht. Die größten Qualitätsdefizite offenbaren sich im Kompetenzmanagement, im Change Management und der HR-Strategie.

Fast ein Viertel aller HR-Mitarbeiter ist in der Personaladministration und -abrechnung tätig. Hingegen werden lediglich acht Prozent aller Kapazitäten für die echten Steuerungsprozesse wie HR-Strategie sowie strategische Personalplanung und Controlling eingesetzt. Insgesamt entfallen 45 Prozent aller Kapazitäten auf die Kernprozesse, wobei hier der Schwerpunkt auf Beschaffung und Einsatz (14 Prozent) und der Entwicklung von Mitarbeitern (11 Prozent) liegt. Die

HR-Exzellenz-Unternehmen machen hier kleine, aber feine Unterschiede, jedoch ist es insbesondere die Qualität der geleisteten Arbeit, die den Unterschied ausmacht.

Bei den Erfolgsfaktoren für effiziente und effektive Prozesse gibt es branchen- und größenspezifische Unterschiede: Unternehmen aus den Bereichen Automotive und Utilities nennen als größten Erfolgsfaktor die klare Beschreibung von Prozessen, wohingegen für Transport- und Logistik-Unternehmen die IT-Unterstützung am erfolgskritischsten ist. Je nach Unternehmensgröße wird der Einbindung der Führungskräfte eine unterschiedliche Bedeutung beigemessen: Kleine und mittelgroße Unternehmen gewichten diesen Faktor deutlich höher als die Großunternehmen. Die mittelgroßen Unternehmen messen darüber hinaus der Kundenorientierung eine größere Bedeutung zu: 47 Prozent der Personaler aus solchen Unternehmen tun dies im Vergleich zu 33 Prozent bei großen und 38 Prozent bei kleinen Unternehmen.

HR-Kompetenzen und -Mitarbeiter

So einfach es klingt, so vernachlässigt wurde bisher die Betrachtung: Die richtigen HR-Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine exzellente Personalarbeit. Besonders HR-Exzellenz-Unternehmen haben erkannt, dass sich HR-Abteilungen zukünftig stärker strategisch und damit als eigenständige Geschäftseinheit positionieren sollten. Damit gehen veränderte Herausforderungen und neue notwendige Kompetenzen der Personalmitarbeiter einher. Einen besonders großen Entwicklungsbedarf sehen die HR-Exzellenz-Unternehmen vor allem in den Bereichen Kreativität und Innovationskraft, Strategiekompetenz und unternehmerisches Denken. Dabei muss das Personalmanagement ein attraktives Job-Profil für Top Performer und High Potentials werden.

Die Kienbaum-Studie hat gezeigt, dass aktuell unter den Mitarbeitern des Personalmanagements vor allem typische Dienstleistungskompetenzen gut ausgeprägt zu sein scheinen. 63 Prozent der teilnehmenden Unternehmen gaben an, dass Integrität/Commitment, Kundenorientierung, Fachkompetenz sowie Kooperation und Einfühlungsvermögen (je 58 Prozent) als Kompetenzen in hohem Maße unter den Mitarbeitern vorhanden sind. Vergleicht man die heutigen Kompetenzen mit den zukünftig notwendigen Kompetenzen, so ergibt sich ein deutlicher „Gap“ in vielen Bereichen. Einer der Gründe ist, dass bislang eher langfristige HR-Karrieren den Background der Personaler bilden. Nur rund 30 Prozent der HR-Mitarbeiter waren zuvor in einer anderen Unternehmenseinheit tätig.

Insbesondere dem HR Business Partner – dem Gesicht zum Kunden in einem modernen HR-Geschäftsmodell – fehlt es noch an Geschäftsbezug, Standing und Change Management-Kompetenz. Durchgängig verstanden werden die Geschäfte der zu betreuenden Bereiche nur in der Hälfte der Unternehmen. Die Beratung wird nur von 46 Prozent der teilnehmenden Unternehmen als zufriedenstellend angegeben. Eine Kommunikation auf Augenhöhe mit den Linienmanagern ist entsprechend der zuvor genannten Einschätzungen nur in 44 Prozent der Unternehmen zufriedenstellend. Deutlicher Handlungsbedarf zeigt sich bei der Unterstützung in Veränderungsprozessen als Change Agent. Eine zielgerichtete Unterstützung im Change ist aufgrund der mangelnden Kompetenzen aktuell in 78 Prozent der Unternehmen nicht in ausreichendem Ausmaß möglich.

Falls es richtig ist, dass im Zuge von demografischem Wandel und globalem Wettbewerb die „Human Resources“ künftig ein wesentlicher Engpassfaktor für die Unternehmensentwicklung werden, ist das kommende Jahrzehnt entscheidend für die Positionierung der Personalbereiche: Entweder es gelingt die Schaffung einer „High Performance HR“ oder die Personalfunktion stellt sich selbst infrage. Es bleibt eine spannende Herausforderung, HR auf die Herausforderungen der kommenden zehn Jahre vorzubereiten und dafür auch neue Wege einzuschlagen. Dabei sind alle vier Transformationsebenen gleichermaßen zu betrachten und einige alte Zöpfe abzuschneiden.

Autoren

Paul Kötter,
Director und Partner, Kienbaum Management Consultants, Berlin,
paul.koetter@kienbaum.de

René Werthschütz,
Senior Consultant, Kienbaum Management Consultants, Berlin,
rene.werthschuetz@kienbaum.de

Johannes Sattler,
Consultant, Kienbaum Management Consultants, Berlin,
johannes.sattler@kienbaum.de

Impressum

Herausgeber: Jürgen Scholl

Redaktion: Erwin Stickling (sti), Chefredakteur; Winfried Gertz, freier Mitarbeiter; Christiane Siemann, freie Mitarbeiterin

Redaktionsanschrift: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln,
Telefon: 0221/94373-7653, Fax: 0221/94373-7757,
E-Mail: personalwirtschaft@wolterskluwer.de,
www.personalwirtschaft.de

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter: www.personalwirtschaft.de

Geschäftsführer: Dr. Ulrich Hermann

Anzeigen:
Rolf Ganzer (Verkaufsleitung),
Telefon: 0221/94373-7620, E-Mail: rganzer@wolterskluwer.de

Karin Kamphausen (Anzeigenmarketing),
Telefon: 0221/94373-7629,
E-Mail: kkamphausen@wolterskluwer.de

Jörg Walter (Anzeigenverkauf), wanema media,
Telefon: 0931/304699-66, E-Mail: pw@wanema.de

Karin Odening (Anzeigendisposition),
Telefon: 0221/94373-7266, E-Mail: kodening@wolterskluwer.de

Herstellung: Michael Dullau

Gestaltung: Art + Work, Köln, Lars Auhage, Martin Schwarz

ISSN 0341-4698

Druckerei und Lieferanschrift für Beilagen:
Druckerei Wilhelm & Adam OHG
Werner-von-Siemens-Straße 29, 63150 Heusenstamm

Copyright: Luchterhand, eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland GmbH. © 2010 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln.