

Zukunftssicher statt trendgeleitet

ESSAY. Personaler müssen nicht jede Mode mitmachen. Für dauerhaften Erfolg sollten Sie sich auf die drei langfristig relevanten HR - Themen konzentrieren.

Von **Uwe D. Wucknitz**

Sind Sie mit Ihrer Personalarbeit im Trend? Dann haben Sie sich in den letzten Jahren mit folgenden Schwerpunkten befasst: eHRM (2000), Risikomanagement (2001), Corporate University (2002), Outsourcing (2003), Humankapital (2004), Corporate Social Responsibility (2005), Shared Service Center/HR Competence Center (2006), HR-Business-Partnership (2007), Employer Branding (2008), Talentmanagement (2009), Personal-Controlling (2010), Demografischer Wandel (2011), Gesundheitsmanagement (2012). Zusätzlich haben Sie Ihre „Brot-und-Butter-Themen“ nicht vernachlässigt: Personalkosten, Personalstruktur, Personalentwicklung, Führung, Personaladministration, Arbeitsrecht und sich mit weiteren Neuerungen beschäftigt: Retention Management, Employability, Human-Potential-Index, Diversity Management, Cloud Computing. Doch viele dieser Themen sind nicht von langfristiger Bedeutung, der Personaler ist mehr getriebener als Treiber. Für Personalabteilungen bedeutet dieses: Viele Ressourcen werden verschwendet, viele Beteiligte werden durch frühzeitigen Abbruch von Projekten frustriert, und nur wenig Wirkung wird erzielt.

Von HR-Moden unabhängig machen

Die Lösung aus dieser Trendspirale bedeutet, sich von den kurzfristigen Moden unabhängig zu machen, indem Sie sich auf die HR-Themen konzentrieren, die über Jahre hinweg ihre Bedeutung be-

wiesen haben und die auch in Zukunft bedeutsam bleiben werden. Machen Sie hierzu den nebenstehenden Test: Welche der aufgeführten Entwicklungen können Sie als Trend bestätigen? Sicher haben Sie beim Test die Mehrzahl der aufgeführten Trends bejaht. Alle haben wir bereits in einer Trendstudie vor 15 Jahren identifiziert. Sie finden sich auch in den aktuellen Trendstudien „Megatrends und HR-Trends“ (DGFP) und „Trend Compendium 2030“ (Roland Berger) wieder. Welche HR-Themen lassen sich aus diesen zehn wichtigen Entwicklungen ableiten?

Die dauerhaften HR-Trends

Thema A: Innovation und Flexibilität. Fazit der Trends eins, fünf und sieben ist,

dass Umfang und Geschwindigkeit der Veränderungen für Unternehmen weiterhin zunehmen. In der Konsequenz ist das Personalwesen dauerhaft gefordert, die Veränderungsfähigkeit des eigenen Unternehmens nachdrücklich zu stärken.

Thema B: Kooperation und Kommunikation. Die Trends zwei, drei, vier und sechs zeigen das Bild einer zunehmend fragmentierten und individualisierten Welt. Das Fazit: Die (internationale) Vernetzung nimmt weiter zu; die Vielfalt in der Belegschaft steigt; Unternehmen lagern Funktionen komplett aus und kooperieren über Netzwerke; zeitlich begrenzte Arbeitsformen (wie Projektarbeit, Zeitarbeit) nehmen ebenso zu wie individualisierte (zum Beispiel Heimar-

TRENDTEST

Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft

- (1) Fortsetzung des Wandels zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft;
- (2) Steigende Komplexität des täglichen Lebens;
- (3) Verstärkte Individualisierung von Arbeit und Personen;
- (4) Neue Arbeitsmarktstruktur: Älter, weiblicher, qualifizierter und kleiner;
- (5) Unsicherheit von Positionen und Perspektiven;
- (6) Vom Unternehmen zum (virtuellen) Netzwerk;
- (7) Permanenter, immer schnellerer Wandel der Organisationen (Strukturen und Prozesse);
- (8) Steigende Bedeutung des Humankapitals als Wettbewerbsfaktor;
- (9) Fortschreitende Globalisierung der gesamten Wertschöpfungskette;
- (10) Neue Kriterien der Unternehmenssteuerung, wie qualitative Wertschöpfung, Nachhaltigkeit, Stakeholder Value.

Testen Sie selbst: Welche der obenstehenden Trends beobachten Sie in der Gesellschaft (Trends 1 bis 5) und Wirtschaft (Trends 6 bis 10)?

Quelle: Level M, 2012

beit, freie Mitarbeit); durch steigende Komplexität werden Steuerung und Durchführung von Aktivitäten schwieriger; zunehmende Intransparenz führt zu Kontrollverlust und zum Blick auf Details anstatt auf das „große Ganze“ In der Konsequenz ist das Personalwesen gefordert, heterogene Gruppen zusammenzuführen, flexibel und individuell anwendbare Instrumente zu entwickeln und Intransparenz durch geeignete

zukünftig abgedeckt – aufwändige Initiativen bei Mode-Themen entfallen.

Handlungsfeld eins: Innovation

Ziel der Personalarbeit auf diesem Handlungsfeld ist, die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, um Neuerungen erfolgreich umzusetzen. Die personellen Hebel hierfür lauten: Personalentwicklung, Kreativitätsförderung, Arbeitsgestaltung, Personaltransfer,

und Motivation, Marketing und Kommunikation, Zusammenarbeit und Vernetzung. Beispiele für Maßnahmen:

- Personalauswahl: Soziale Kompetenz als wesentliches Auswahlkriterium bei neuen Mitarbeitern, Führungskompetenz als wesentliches Auswahlkriterium bei Führungskräften, interkulturelle Kompetenz bei Projektmitgliedern
- Leistungsvermögen: Gesundheitsmanagement, Unterstützung der Work-Life-Balance, Bindung von Leistungsträgern, Einsatz von Schlüsselpersonal gemäß der individuellen Stärken und Motivation
- Führung und Motivation: Verbesserte Führungsqualität (Auswahl, Schulung), Anreizsysteme, individuelle Gestaltung der Arbeit und Arbeitsbedingungen
- Marketing und Kommunikation: Employer Branding, internes HRM-Marketing, Key-Account-Management des Personalbereichs, systematische Marktforschung, interne Dialogveranstaltungen
- Zusammenarbeit und Vernetzung: Bereichsübergreifende Projektarbeit, Job-Rotation, Konfliktmanagement, interne Mediation, Wissensmanagement, Mentoring, Paten-Modell, Schulungen durch Interne, interkulturelles Training.

Drei Handlungsfelder für das Personalmanagement decken die für Unternehmen marktseitig relevanten Themen gegenwärtig wie zukünftig ab.

(Kommunikations-) Maßnahmen vorzubeugen – es arbeitet als Brückenbauer.

Thema C: Wirtschaftliche Wirkung. Das Fazit aus den Trends acht, neun und zehn ist, dass der wirtschaftliche Erfolgsdruck angesichts des intensiver werdenden globalen Wettbewerbs weiter zunimmt. So steigt nicht nur die Bedeutung des Humankapitals im Zuge des Wandels zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft deutlich an – es steht auch zunehmend im Fokus hinsichtlich Leistung und Kosten. In der Konsequenz muss das Personalwesen die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken, durch Sicherung der Leistungsfähigkeit und Effizienzsteigerung. Die zunehmende Internationalisierung des Geschäfts muss zu einer weiterhin zunehmenden Internationalisierung des Personalbereichs und der Personalarbeit führen. Die steigende Aufmerksamkeit gegenüber dem Personalmanagement erfordert ein verstärktes Marketing gegenüber Unternehmensleitung, Führungskräften, Mitarbeitern und Externen.

Aus den drei ewigen HR-Trends leiten sich drei Handlungsfelder für das Personalmanagement ab. Werden diese konsequent verfolgt, sind die für das Unternehmen marktseitig relevanten Personalthemen gegenwärtig wie auch

Organisationsentwicklung. Beispiele für Maßnahmen zum Umsetzen der Hebel sind:

- Personalentwicklung: Beteiligung der Mitarbeiter an Produktentwicklungen (Action Learning), neue Qualifizierungsmethoden (Hospitation, Cross Mentoring), gezielte Förderung von „Querdenkern“ über Nachfolgemanagement
- Kreativitätsförderung: Weiterbildung, Veränderungen des Arbeitsumfelds, Projektarbeit, attraktives Ideenmanagement
- Arbeitsgestaltung: Stärken der Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere flexible Einsatzfähigkeit (Job Enlargement, Projektarbeit u.ä.), Befristung von Arbeitsverträgen und Betriebsvereinbarungen
- Personaltransfer: Job-Rotation, betriebsübergreifender Personalaustausch, antizyklischer Personalab- und -aufbau
- Organisationsentwicklung: Verstärken der Projektorganisation, Change-Management-Qualifizierung in der Linie.

Handlungsfeld zwei: Interaktion

Hier ist Ziel der Personalarbeit, die individuellen Voraussetzungen für gute Leistungen zu schaffen und die Zusammenarbeit zwischen Menschen, Gruppen und Organisationen effektiv zu gestalten. Die personellen Hebel lauten: Personalauswahl, Leistungsvermögen, Führung

Handlungsfeld drei: Impact

Ziel der Personalarbeit ist, das Leistungsvermögen des Personals in klar zurechenbare Beiträge zum Unternehmenserfolg umzusetzen. Personelle Hebel: Personalstrategie, Personal-Controlling, Personalkosten, Personalstruktur, Performance Management. Beispiele für Maßnahmen:

- Personalstrategie: Unternehmenszielbezogene Ausrichtung, Festlegung langfristiger Ziele für das Personalmanagement, strategiebezogene Vernetzung der Personalinstrumente
- Personal-Controlling: Steuerung über KPI, Frühwarnsysteme für personelle Werttreiber (zum Beispiel Bindung von Leistungsträgern)
- Personalkosten: Aktive Steuerung der Personalkosten, Orientierung an den Unternehmensgesamtkosten und am Markt,

Flexibilisierung der Vergütung, Abbau wirkungsschwacher Sozialleistungen; höhere Effizienz der Personalprozesse

- Personalstruktur: Erhöhen des Anteils flexibel Beschäftigter (Befristete, Zeitarbeiter, freie Mitarbeiter, Heimarbeiter und andere), wertschöpfungsorientierte Verteilung der Belegschaft auf die Unternehmensbereiche, Mitgestaltung der Aufbauorganisation
- Performance Management: Leistungsorientierte Vergütung, Mitarbeiterbeteiligung, Führen mit Zielen, konsequenter Umgang mit Leistungsschwachen, systematische Förderung Leistungsstarker.

Die klassischen HR-Themen

Ein neu aufzubauender Personalbereich kann von Beginn an auf die drei beschriebenen Handlungsfelder ausgerichtet werden. Für bestehende Personalbereiche wird es darum gehen, die Tätigkeiten den drei Handlungsfeldern zuzuordnen, um eine gesamte Steuerung der Personalarbeit zu ermöglichen und ein „Nebeneinander“ der Themenbereiche zu vermeiden. Diese Steuerung kann durch ein HR-Cockpit erfolgen.

Dabei wird auf Ebene 1, der obersten Steuerungsebene, jedes Handlungsfeld durch einen Index repräsentiert: Innovation, Interaction, Impact. Der Index kann zum Beispiel Werte zwischen 0 und 100 annehmen. Je höher die Ausprägung, desto erfolgreicher das Unternehmen bei der Gestaltung des jeweiligen Handlungsfelds. Werden Schwellenwerte für den Index festgelegt, kann er im Sinne eines Ampelsystems genutzt werden (Indexwerte zwischen 30 und 70: gelber Bereich, Werte darüber: grüner Be-

reich, Werte darunter: roter Bereich). Jeder der drei Indizes errechnet sich aus den Ausprägungsgraden der fünf Hebel pro Handlungsfeld, die auf Ebene 2 des Cockpits angeordnet sind.

Bei „Impact“ stehen damit auf Ebene 2 fünf Indizes: Personalstrategie, -Controlling, -kosten, -struktur und Performance Management. Jeder dieser Indizes kann ebenfalls Werte von 0 bis 100 annehmen. Auf Ebene 3, der untersten Ebene, sind pro Handlungsfeld jedem der fünf Hebel Messgrößen zugeordnet. Deren Anzahl kann ebenso variieren wie ihre Maßeinheiten. Pro Messgröße wird festgelegt, wie die jeweilige Maßeinheit in die Index-Skala von 0 bis 100 zu übersetzen ist.

Ein Beispiel für das Handlungsfeld „Impact“ und den Hebel „Personalstruktur“: Als eine der Messgrößen wird der „Anteil befristet Beschäftigter“ ausgewählt. Der angestrebte Anteil (SOLL) wird gleich 100 gesetzt. Je stärker der pro Jahr gemessene Anteil (IST) von diesem Zielwert nach oben oder unten

abweicht, desto niedriger fällt die Index-Zahl aus. Durch diese „Übersetzung“ in die Skala von 0 bis 100 können die Messgrößen zum Hebel-Index zusammengefasst werden. Der Mittelwert der jeweils fünf Hebel-Indizes schließlich bildet den Index des Handlungsfelds, der auf Ebene 1 des HR-Cockpits abgebildet wird.

Fazit: Konzentration auf das Wesentliche

Durch die Konzentration auf drei Handlungsfelder vereinfacht sich der Aufwand für die Steuerung der Personalarbeit und für die Kommunikation mit Interessengruppen und Entscheidungsträgern. Die Auswahl der drei Handlungsfelder nach langfristig relevanten Themen macht die Personalarbeit unabhängig von Moden, spart Ressourcen und erfüllt den Anspruch an das Personalmanagement, nachhaltige Wirkung für das Unternehmen zu erzielen. ■

Uwe D. Wucknitz ist Partner Level M Managementberatung

