

## Was bleibt, was kommt



- Copyright und Erstveröffentlichung:  
Personalwirtschaft  
Ausgabe 02/2016, S. 45-47



## Was bleibt, was kommt

Welche Themen bestimmen die Personalarbeit in den kommenden Jahren? Die Studie „Trends in der Vergütung 2015/2016“, an der sich knapp 200 Unternehmen vorwiegend aus dem Umfeld DAX, MDAX und größerem Mittelstand beteiligt haben, verschafft Klarheit.

An der Studie haben sich knapp 200 Unternehmen vorwiegend aus dem Umfeld DAX, MDAX und größerem Mittelstand beteiligt. Erstmals wurde im Rahmen dieser jährlich von der Lurse AG durchgeführten Erhebung eine differenzierte Einschätzung der Teilnehmer zur aktuellen und zukünftigen Relevanz unterschiedlicher HR-Themen für die Personalpolitik erfragt.

### Talent Management und Leadership ganz oben

An diesem kombinierten Thema arbeiten die Unternehmen derzeit am meisten und gleichzeitig mit der höchsten Intensität. So geben 96 Prozent der Unternehmen an, sich mit diesen Aspekten auseinanderzusetzen, über die Hälfte dieser Unternehmen tut dies mit Nachdruck. Ein Trend, der die Entwicklung der vergangenen Jahre deutlich fortsetzt und zeigt, dass Bewegung von Talenten in und durch die Unternehmen sowie die erfolgskritische Ressource Führung nichts von ihrer Aktualität und Wichtigkeit in den Unternehmen verloren haben, ganz im Gegenteil sehen die Unternehmensvertreter eine steigende Relevanz dieser Themen für eine zielstrebige Personalarbeit.

Auf den Plätzen zwei bis fünf folgen die Harmonisierung globaler HR-Prozesse, variable Vergütung, Performance Management und das Thema One-HR. Auch das Thema Digitalisierung wird von 43 Prozent der

Befragten als Trend-Thema bewertet. In Zeiten herausfordernder Demografie, Fachkräftemangel, und lebensphasenbezogenen Anforderungen der Mitarbeiter an das Arbeitsleben ist das richtige Personal mehr denn je entscheidender Erfolgsfaktor. So ist ein bewegliches Talent Management wesentlicher Baustein im Rahmen einer strukturierten und nachhaltigen Harmonisierung von HR-Prozesse.

### Trend-Themen im Fokus

Talent Management und Leadership haben innerhalb des HR-Aufgabenspektrums auch zukünftig deutliche Relevanz und werden von 62 Prozent der Teilnehmer als zukünftig wesentlich eingestuft. Für keines der befragten Unternehmen sind die Themen in der Zukunft irrelevant.

Bei der zukünftigen Bedeutsamkeit steigen die Themen Digitalisierung, Employer Branding, Fachkräftemangel und demografischer Wandel im Vergleich zur aktuellen Einschätzung am stärksten, das Thema Performance Management stufen 42 Prozent der Befragten als zukünftig relevantes Thema ein.

Aktuell sorgt die These, dass das Performance Management tot sei, vorangetrieben insbesondere durch US-amerikanische Firmen, auch in Deutschland für Furore. Dies bezieht sich jedoch nur auf die operative Detaillierung und Auswirkungen dieses zentralen HR-Prozesses. Der Trend geht dahin,

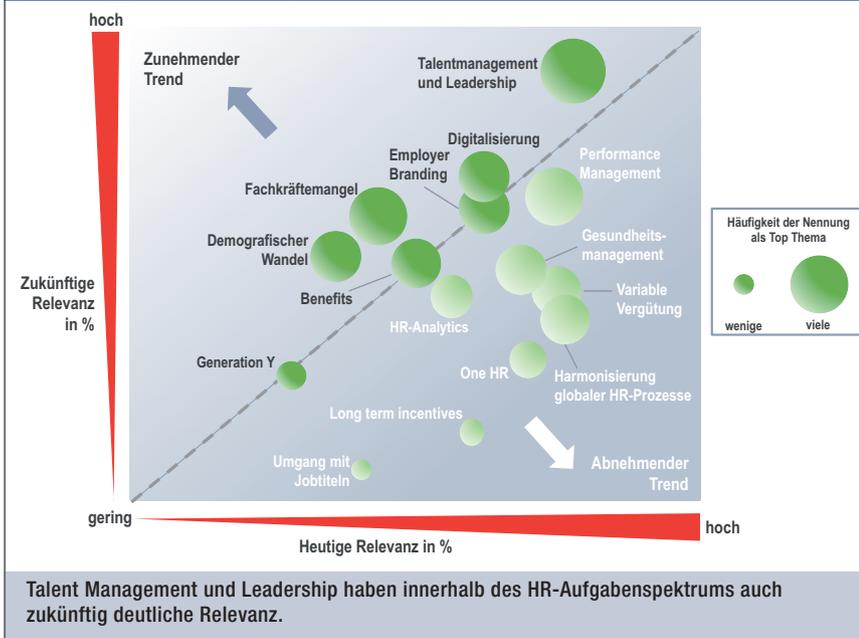
dass Unternehmen zunehmend ihre Feedback-Kultur überdenken und sich dabei von feingliedrigen Zielkaskaden trennen sowie die enge Verknüpfung von individueller Zielerreichung und variabler Vergütung auflösen oder zumindest in Frage stellen.

Der Trend geht weg von formalen, mathematisch bis zur kleinsten Kommastelle ausgearbeiteten jährlichen Beurteilungen hin zu regelmäßigerem Feedback und Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Das neue Feedback ist insbesondere auch dem Bedarf jüngerer Generationen nach schneller und ereignis- beziehungsweise aufgabenbezogener Rückmeldung geschuldet, muss dabei nicht an einen direkten Vorgesetzten gebunden sein – Peer-Feedback rückt in den Fokus – wird durch den Mitarbeiter und/oder die Führungskraft initiiert und vorangetrieben und bedient sich dabei einfacherer beziehungsweise pragmatischer Kategorien. Dieser Feedbackdialog ist wiederum stärker mit den Instrumenten und Prozessen des Talent Managements verbunden und setzt den Fokus auf Leistungs- statt Vergütungsentwicklung.

Dabei ist es ganz wesentlich, das Performance Management unternehmensspezifisch an die Realität des jeweiligen Unternehmens anzupassen. Der Reifegrad des Unternehmens und die Mitarbeiterstruktur sind hier entscheidend. So wird ein KMU, das bis dato noch wenig Strukturen und Prozes-

**Aktuelle und zukünftige HR-Trends in Ihrer Relevanz für die Personalpolitik**

Abbildung 1



Quelle: Lurze AG, 2015

nen und diese konsequent an den Unternehmenszielen auszurichten, ist eine durchdachte HR-Strategie. So steht das Thema Strategie im Fokus des aktuellen Lurze Cross Industry Benchmarks. Innerhalb dieser Studie hat die HR-Strategieberatung gemeinsam mit train, Gesellschaft für Personalentwicklung, die teilnehmenden HR-Organisationen insbesondere nach Strategiedefinition und -umsetzung sowie Verantwortlichkeiten, Systematik und Ressourceneinsatz im Bereich HR befragt. Die Studie zeigt deutlich, dass das Thema Strategie oben auf der HR-Agenda angekommen ist. So haben 76 Prozent der 52 befragten HR-Organisationen eine explizit formulierte HR-Strategie. Jährliche Schwerpunktsetzungen für HR-Themen sind durchgängig vorhanden.

**Management der Strategieumsetzung verbesserungswürdig**

Beim Management der Strategieumsetzung mit Kennzahlen besteht jedoch deutlicher Spielraum für Verbesserung. Nur etwa 30 Prozent der HR-Organisationen sind nach eigener Einschätzung sehr konsequent gemangt und verfügen durchgängig über Prozesse und Kennzahlen. Davon sind 40 Prozent Unternehmen, die weniger als 5000 Mitarbeiter in Deutschland haben und nicht Tochter eines internationalen Konzerns sind. Im Gegenzug geben ein Zehntel der Befragten an, HR nicht systematisch steuern zu können, da weder eine Strategie, noch Prozesse oder Kennzahlen vorhanden sind. Alle Unternehmen dieser Gruppe haben weniger als 5000 Mitarbeiter.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass HR unterschätzt, wie sehr die eigene Leistung auf der Verknüpfung von effizienter Organisation und systematischem Management beruht. Vor allem beim Prozessmanagement lässt sich das beobachten.

Die weitere Auswertung der Befragung zeigt, dass die Definition der wesentlichen Prozesse über alle Unternehmen hinweg weit fortgeschritten ist. Damit ist ein Teil der Voraussetzungen geschaffen, um effizient zu arbeiten, HR professionell zu managen und auch in der Leistung kontinuierlich zu verbessern. Ohne klare und effiziente Pro-

se im Personalmanagement etabliert hat, mit einer Empfehlung auf kürzere Feedbackschleifen und weniger Formalismus zu setzen, nicht weiterkommen. Es nützt wenig, Visionen von der Führung von morgen hinterherzulaufen ohne nachvollziehbare Strukturen und handhabbare Prozesse zu etablieren, so verlieren sie letztendlich den Anschluss komplett.

Es kommt auf den Kontext und das Unternehmen selbst an: Welcher Branche gehört das Unternehmen an? Welchen Typus von Organisation vertritt es – projektorientiert und damit eher komplex, oder produktionsorientiert und damit eher homogen in den Strukturen?

Individuell auf das jeweilige Unternehmen angepasst, impliziert das Trend-Thema Performance Management eine Reduktion von Komplexität und mehr Agilität in der Ausgestaltung der Feedbackprozesse.

Auch im vielzitierten Megatrend, der digitalen Transformation, die von 51 Prozent der Befragten als zukünftig wesentlich eingeschätzt wird, geht es ebenfalls im Kern um deutlich flexiblere und offene Arbeitsstrukturen. In einer durch IT und immenser Datenfülle sowie deren Verfügbarkeit geprägten

und beeinflussten Arbeitswelt wird nicht mehr in starren Strukturen, sondern in sogenannten Think Tanks und unternehmensunabhängigen Netzwerken gedacht. Individuelles Können rückt in den Vordergrund, Team- und organisationale Zugehörigkeit wechseln in rascher Folge. Für HR steht damit die Frage im Raum, wie Teams in entgrenzten Unternehmens-Systemen geführt und gesteuert werden können und sollen, wie Wissen verfügbar und leichter übertragbar wird und Talente agil im und außerhalb des Unternehmens bewegt werden.

Leitfragen in diesem Zusammenhang sind: Mit welchen Instrumenten und Prozessen werden Organisationen zukünftig ein effizientes Performance Management verfolgen und gleichzeitig kontinuierlich einen Mehrwert in die Organisation bringen ohne im Selbstzweck zu verharren? Wie sind die HR-Organisationen aufgestellt, um mit Trends und Megatrends adäquat umzugehen?

**Strategie ist bei HR angekommen**

Der Schlüssel, um aktuelle Themen und Fragestellungen optimal mit den spezifischen Anforderungen einer Organisation zu verzah-

zesse würden durch fehlende Systematik zu viele Ressourcen verbraucht.

## Effiziente Kennzahlensysteme sind entscheidend

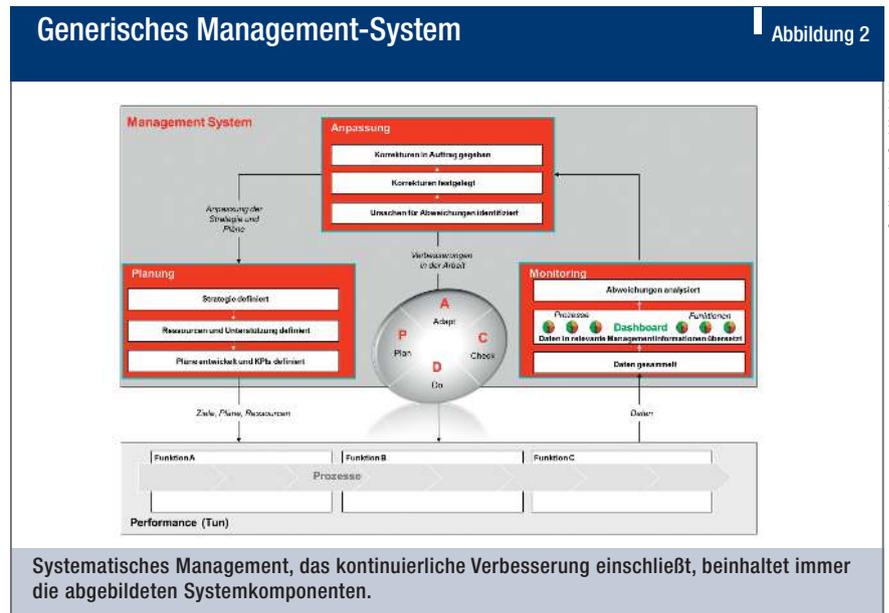
Die Strategieumsetzung und ein strategisches HR-Management bedürfen aber nicht nur effizienter Prozesse. Denn Prozesse können sich überleben und lassen in der Regel auch in der Leistung nach, wenn sie nicht konsequent gemanagt werden.

Um konsequent managen zu können, muss sichtbar sein, was in den Prozessen vor sich geht und dieses Sichtbar-Machen geschieht über Kennzahlensysteme.

Strategie untersetzende Kennzahlensysteme sind neben den Prozessen eine *conditio sine qua non* für eine erfolgreiche Implementierung der HR-Strategie und vor allem für die kontinuierliche Verbesserung von HR. Systematisches Management, das kontinuierliche Verbesserung einschließt, beinhaltet immer die in Abbildung 3 aufgezeigten Systemkomponenten.

Basierend auf der Strategie ist es sinnvoll, in der Planungsphase Kennzahlen zu definieren, die es ermöglichen, die Strategieumsetzung zu beobachten und im Bedarfsfall korrigierend einzugreifen. Dabei gilt es zu beachten, dass diese Kennzahlen nicht unverbunden nebeneinander stehen, sondern sich zu einem System ergänzen, in dem sich die Kennzahlen gegenseitig stützen. Außerdem braucht es Kennzahlen entlang der Prozesse und Kennzahlen, die es erlauben, die funktionalen Einheiten zu managen.

Hinsichtlich der Prozesskennzahlen bleibt aber noch einiges zu tun. Insbesondere fällt auf, dass obwohl Talent Management und Leadership sowie Performance Management in ihrer strategischen Relevanz als top eingeschätzt werden, die dazugehörigen Prozesse nicht konsequent mit Kennzahlen gemanagt werden. Nur der Recruiting-Prozess als Teil des Talent Managements ist meist durch Kennzahlen gesteuert. Daneben gehört der Personal-Controlling-Prozess zu den Spitzenreitern. Die Situation scheint darauf hin zu deuten, dass gemessen wird, was leicht zu messen ist, und nicht das, was strate-



Quelle: train GmbH, 2015

gisch wichtig wäre zu messen. Hier zeigt sich also weiter Raum für Verbesserungen, insbesondere wenn man berücksichtigt, welche Menge an Kennzahlen Management Informationssysteme in anderen Bereichen heute schon zur Verfügung stellen. Hier muss HR aufpassen, nicht den Anschluss zu verlieren und aus Sicht des Linienmanagements in die alten Zeiten der Soft Facts zurück zu fallen.

## Status Quo & Ausblick

Neben den reiferen Organisationen, die sich schon differenziert mit Transformationsmanagement auseinander setzen, beginnt in vielen mittelständischen Unternehmen erst die Umwandlung zu einer effektiven HR-Organisation. Der Umbau nimmt deshalb Fahrt auf, weil bei diesen Mittelständlern die Organisation nicht stimmt. Häufig finden sich über Jahre gewachsene Strukturen, die sehr komplex und nicht mehr zeitgemäß sind. Hier liegt der Fokus klar in der Harmonisierung und Neuausrichtung der HR-Strukturen und -Prozesse.

Von der organisatorischen Aufstellung her folgen die meisten reiferen HR-Organisationen inzwischen dem Drei-Säulen-Modell (Business Partner, Center of Competence und Shared Services). Die Umsetzung von Centers of Competence zeigt eine hohe

Durchdringung, während die Einführung von Shared Services deutlich mit der Unternehmensgröße korreliert. Ein verändertes Rollenverständnis beim Übergang von Personalreferenten zum Business Partner lässt sich jedoch nur zum Teil ausmachen. Gerade in KMU wird die umfassende Betreuung durch den Personalreferenten durchaus geschätzt. Trotz allem ist der Durchdringungsgrad des Drei-Säulen-Modells hoch. Es rückt also vielmehr die Frage in den Fokus, wie die nächste Evolution des HR-Operating-Modells gestaltet sein wird, um sich den Herausforderungen der digitalen Transformation und den weiteren Trendthemen optimal zu stellen.



Autor  
**Dr. Stefan Fischer,**  
Partner, Lurse AG



Autor  
**Klaus D. Wittkuhn,**  
Geschäftsführer train,  
Gesellschaft für Personalentwicklung mbH