



HR 2020

Personalmanagement der Zukunft

Von Benedikt Hackl und Fabiola Gerpott

Verlag Vahlen
Copyright 2014
143 Seiten (gebundene Ausgabe)
ISBN 978-3800649389
Originalsprache deutsch

ÜBER DIE AUTOREN

Benedikt Hackl ist Professor für Strategie und Personal und leitet das Unternehmen *Forschungscluster HR Impulsgeber*. Zudem ist er für zahlreiche Unternehmen als Trainer, Analytiker und Berater tätig. Fabiola Gerpott verantwortet im selben Unternehmen die Bereiche Datenerhebung und Datenanalyse. In ihren Forschungsarbeiten als Doktorandin der Betriebswirtschaft konzentriert sie sich auf die Folgen gesellschaftlicher Veränderungen für die Neuausrichtung der Personalarbeit.

DAS BUCH IN 500 ZEICHEN

Das Buch wirft einen Blick hinter die Kulissen deutscher Unternehmen und zeigt auf, wo das Human Resource Management (HRM) heute steht, mit welchen Herausforderungen es in Zukunft konfrontiert sein wird und wie es sich ausrichten muss, um nicht in der Bedeutungslosigkeit zu versinken. Es entschlüsselt die DNA von erfolgreichem Personalmanagement, identifiziert die Wertschöpfungsziele, zu denen modernes HRM beitragen muss, und konkretisiert die Gestaltungsfelder, die es abzudecken gilt.

WARUM GERADE DIESES BUCH?

- ▶ Weil es strukturiert und systematisch die Resultate zahlreicher empirischer Studien, Workshops und Beratungsprojekte zusammenfasst.
- ▶ Weil es konkrete Wege aufzeigt für ein agiles, zukunftsgerichtetes HR-Management.
- ▶ Weil ein radikales Umdenken im HR immer mehr und vielerorts Sinn macht.

WEM WIR DAS BUCH EMPFEHLEN

Jedem HR-Leiter und Personalverantwortlichen. Aber auch jedem Firmeninhaber, Geschäftsführer oder Geschäftsleitungsmitglied, der/das sich Gedanken darüber macht, wie Personalmanagement in

Zukunft noch mehr zum Unternehmenserfolg beitragen könnte.

EIN BLICK INS INHALSVERZEICHNIS

- 1. Kapitel: HRM auf dem Weg zu neuen Ufern**
 - I. Von der Dienstleisterrolle zur strategischen Funktion: Wo steht das HRM heute?*
 - II. Nichts ist beständiger als der Wandel: Was kommt auf das HRM zu?*
 - III. Heutige Kritik und künftige Herausforderung: Drei Kernanforderungen an das HRM*
- 2. Kapitel: Wie erfüllt das HRM die Kernanforderungen der Zukunft?**
 - I. Strategieumsetzung*
 - II. Agilität*
 - III. Individualisierung*
- 3. Kapitel: Die neue HR-Wertarchitektur**
 - I. Bisherige Umsetzungslogik im HR-Umfeld*
 - II. Notwendigkeiten der Weiterentwicklung*
 - III. Aufruf: Eine neue Wertarchitektur*
 - IV. Das SAI-Modell*
- 4. Kapitel: HR 2020: Die DNA eines erfolgreichen Personalmanagements**

Das Autorenteam zeichnet als Ausgangspunkt des Buches ein ernüchterndes Bild der heutigen Human Resource Management (kurz HRM) Landschaft in deutschen Unternehmen, in der Mittelmässigkeit vorherrscht.

Administrativ ausgerichtet, ohne massgeblichen strategischen Fokus, sich konfliktarmer Standardlösungen bedienend, ohne Eigensteuerung und selten mit Vertretung in der Geschäftsleitung vegetiert HRM vielerorts als reine Service-Stelle vor sich hin.

„Das HRM arbeitet heute als vergleichsweise starrer Funktionsträger mit den Instrumenten von gestern an der Gestaltung flexibler Organisationen von morgen.“ Die Auseinandersetzung und Antizipation von Entwicklungen und Trends oder ein systematisches, auf zukünftig unternehmensrelevante Kompetenzen ausgerichtetes Recruiting haben Seltenheitswert. Klar: Je mehr Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt sind, desto höher fällt der Reifegrad der Personalprozesse aus. Aber auch in grossen Organisationen dominieren noch viel zu oft komplexe, veraltete Kompetenzmodelle. Führungsunterstützung kauft man sich nicht selten extern ein. Und Erfolgskontrolle beispielsweise in der Mitarbeiterentwicklung im Sinne von „Return on Learning“? Äh ... nächste Frage bitte.

DIE NEUE ARBEITSWELT

Die Rahmenbedingungen der sich verändernden Arbeitswelt sind bekannt. Auf Grundlage zahlreicher Gespräche mit Praxisvertretern sowie systematischen Analysen von Zukunfts- und Trendreports entschieden sich die Autoren auf den Ebenen Markt, Unternehmen und Mitarbeiter für je drei wesentliche Veränderungsfelder:

- ▶ Veränderungen auf der Marktebene: globale Integration, Volatilität, Industrie 4.0 → dies erfordert vom HRM **Agilität**, also die Fähigkeit, auf Wandel, Trends und Schwankungen zu reagieren sowie diese aktiv zu gestalten.
- ▶ Veränderungen auf der Unternehmensebene: Innovationen auf Ebene der Geschäftsmodelle (Bsp. Amazon), Komplexität, Anforderungen an die Flexibilität eines Unternehmens → dies erfordert **Strategieumsetzung**, also die Verankerung der Unternehmensstrategie in den Köpfen der Führungskräfte und der Mitarbeitenden.
- ▶ Veränderungen auf der Mitarbeiterebene: Generationenlabor (Generationen Y und X sowie Baby Boomer), Multinationalität in der Belegschaft, Tablet-Logiken (einerseits die

Eigenart, Inhalte nur für eine kurze Zeit zu verfolgen, sowie eine höhere Wechselbereitschaft; aber auch Anspruch auf massgeschneiderte Lösungen bei Personalentwicklung, Arbeitszeitmodellen etc.) → dies erfordert **Individualisierung**, also die konsequente Anpassung des HR-Leistungsspektrums an die sich entwickelnden, individuellen Lebens- und Karrierewege

Agilität, Strategieumsetzung, Individualisierung – so leitet das Autorenteam die drei zentralen Wertschöpfungsziele ab, die sich aus den Veränderungen auf Markt-, Unternehmens- und Mitarbeiterebene für das moderne HRM ergeben.

«Die Pluralisierung der Lebensformen resultiert in einem Erwartungskaleidoskop der Anforderungen von Arbeitnehmern.»

„MAGNETISCHES“ HRM

In dieser neuen Arbeitswelt stellt eine hohe Arbeitgeberattraktivität für die Sicherung von Fachkräften einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Und bei dieser Arbeitgeber-Attraktivität spielt das HRM eine zentrale Rolle. HRM muss „magnetisch“ sein.

Magnetisches HRM (Auswahl) ...

- ▶ ist strategisch ausgerichtet.
- ▶ ist in der Geschäftsleitung vertreten.
- ▶ schafft Rahmenbedingungen zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen (Arbeitgeberattraktivität).
- ▶ sichert eine professionelle Begleitung in Transformationsprozessen.
- ▶ ist firmeninterner Enabler.
- ▶ sichert ein zukunftsgerichtetes, zielorientiertes Recruiting und hinterlässt bei Bewerbern das Bild eines professionellen Arbeitgebers.
- ▶ baut von Mitarbeitenden gesteuerte Lernwelten auf, in denen jeder zugleich Lehrer als auch Lernender sein kann.
- ▶ engagiert sich für die Unternehmens-, Führungs- und Feedbackkultur.
- ▶ sorgt für ein Umfeld der Gesundheit und der Familienfreundlichkeit (Teilzeitmodelle) sowie für eine gruppenspezifisch und ergonomisch hochstehende Infrastruktur.
- ▶ setzt sich für transparente, erkennbare, messbare Ziele ein.
- ▶ sorgt für vertikale sowie horizontale Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten.
- ▶ betreibt ein integrierendes Onboarding von neuen Mitarbeitenden.
- ▶ garantiert offene und faire „Entkoppelungsprozesse“, die ein Wieder-Zusammenkommen zu einem späteren Zeitpunkt zulassen.

ALLE SPRECHEN VON AGILITÄT

Agilität ist nicht nur im Buch von Hackl und Gerpott omnipräsent, es gehört zu DEN Schlagworten des 21. Jahrhunderts. Der Ruf nach neuen, agilen Führungskompetenzen ist in diesem Kontext immer wieder zu hören. Doch: Wie sollen diese aussehen? Und welche Effekte hat agile Führung auf die Mitarbeitenden?

Hackl und Gerpott führten umfangreiche Recherchen zu existierenden Modellen agiler Führungsqualitäten durch, fanden jedoch kaum fundierte Konzepte. Ausgehend von dieser Mangellage entwickelten sie ein verhaltensbasiertes Schema agiler Führungskompetenzen. Dieses basiert auf den vier Kompetenzbereichen agiler Organisationen nach Sharifi und Zhang: Reaktionsfähigkeit, Flexibilität, Schnelligkeit sowie umgehende Kompetenzanpassungen an neue Umweltzustände. Je Kompetenzbereich definierten die Autoren Verhaltensweisen von Führungskräften, die Agilität in der Mitarbeiterführung verankern:

- ▶ **Kompetenzerhöhung:** Empowerment (Übertragung von Handlungs-/Entscheidungsspielräumen auf Mitarbeitende), Vermittlung der strategischen Vision, proaktive Personalentwicklung
- ▶ **Schnelligkeit:** umgehende Reaktion auf Mitarbeiteranliegen und Marktveränderungen, konsequent zeitnahes Feedback
- ▶ **Flexibilität:** Offenheit für Veränderungsvorschläge, Hinterfragen des Status-quo, unkonventionelle Lösungswege
- ▶ **Reaktionsfähigkeit:** Veränderungen identifizieren und zeitnah reagieren, Handlungsfähigkeit unter Unsicherheit

Wir finden das eine ziemlich spannende Basis für eine Auseinandersetzung mit der eigenen Führungskultur. Wie würde sich ein solches Kompetenzmodell als Führungskraft anfühlen? Was würden Mitarbeitende sagen, wenn sie so geführt würden?

UND WIE IST ES UMS RECRUITING BESTELLT?

Natürlich interessiert uns bei Cherry Pickings ganz besonders, zu welchen Schlüssen und Erkenntnissen die Autoren in ihren Befragungen rund ums Recruiting kommen. Es zeigt sich folgendes Bild: Führungskräfte, für deren Teams neue Mitarbeitende gesucht werden, sind grösstenteils auch an den Einstellungsinterviews beteiligt – der Passung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird in Unternehmen somit ausreichend Beachtung geschenkt. In kleinen und mittelständischen Unternehmen werden systematische Test- und Auswahlverfahren wie z.B. Assessment-Center eher selten eingesetzt. Dies, obschon Studien zum Schluss kommen, dass Arbeitsproben und Intelligenztests die besten Prädiktoren für den späteren Berufserfolg haben. Erst an dritter Stelle folgt das Einstellungsinterview, das jedoch nicht – wie

vieleorts üblich – CV- bzw. Vergangenheitsbezogen geführt werden, sondern auf einem systematischen Leitfaden mit direktem Bezug zur auszuführenden Tätigkeit beruhen sollte. Nicht zu unterschätzen ist auch die Wirkung eines professionell aufgesetzten und geführten Recruiting-Prozesses auf den Arbeitsmarkt:

«Verfahren, die einen hohen Professionalitätsgrad aufweisen, vermitteln dem Bewerber das Bild eines sehr viel anspruchsvolleren Arbeitgebers als Besetzungsprozesse, in denen lediglich ein Interview geführt wird. Als Konsequenz steigt die Wahrscheinlichkeit der Zusage bei einem Stellenangebot – der Bewerber überträgt die Professionalität des Einstellungsverfahrens auf künftige Jobberwartungen und ist zudem durch das Gefühl motiviert, dieses schwierige Verfahren bewältigt zu haben.»

Meist unterschätzt wird auch die Nutzung von Mitarbeiterempfehlungen. In Zukunft wird die Bedeutung informeller Rekrutierungswege zunehmen. Diese informellen Methoden umfassen die Vermittlung von Informationen über das Unternehmen und/oder Vakanzen mittels zwischenmenschlicher Kanäle, die nicht gezielt zum Zweck der Stellensuche geknüpft werden (z.B. über Kollegen, Freunde, Familie, ehemalige Mitarbeitende etc.). Die regelmässige und systematische Verwendung der Mitarbeiternetzwerke zur Gewinnung neuer Mitarbeitender z.B. durch Empfehlungsprogramme sollte aus Unternehmenssicht gefördert werden.

Aus den Studienergebnissen der Autoren geht auch hervor, dass beim Recruiting im Bereich der Arbeitgeber-Positionierung noch viel Potenzial brach liegt. Diese basiert nämlich selten auf einer systematischen Analyse der eigenen Stärken und Schwächen als Arbeitgeber, sondern vielmehr neigen HR-Bereiche dazu, allgemeine Trends wie z.B. individuelle Arbeitszeitgestaltung oder eine hohe Work-Life-Balance aufzugreifen und in ihrem Arbeitgeber-Versprechen zu adressieren. Werden diese in der Realität dann nicht eingelöst, lassen sich damit zwar kurzfristig neue Mitarbeitende anlocken. Deren Begeisterung wird jedoch bald der Ernüchterung weichen, die Fluktuation erhöht sich und es werden destruktive Verhaltensweisen der enttäuschten Mitarbeitenden gefördert.

LUST AUF MEHR?

Neben „HR 2020“ können wir auch „Das Recruiting Dilemma“ von Sven Gabor Janszky empfehlen – 40 Kapitel voller Denkipulse und Zukunftsstrategien für heutige Personaler.