

Gewissheiten in ungewissen Zeiten

Ergebnisse der Studie „Creating People Advantage 2011“

Demografiemanagement, Diversity, Social Media und Globalisierungsmanagement sind die vier Megatrends, die das HR-Management von morgen prägen werden. Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie „Creating People Advantage 2011“, für die The Boston Consulting Group (BCG) gemeinsam mit der European Association for People Management (EAPM) eine europaweite Umfrage durchführte.

Während Wirtschaftsminister, Banker und Finanzvorstände auf eine Beruhigung der Kapitalmärkte hoffen dürfen, stellt sich die Situation für das Human Resources Management anders dar: Die Knappheit an Fach- und Führungskräften ist eine akute Realität für Personalmanager, für die es keine positiven Prognosen, sondern lediglich negative statistische Fakten gibt. HR-Manager können und müssen sich dieser Herausforderung stellen und die bestmöglichen Antworten finden. Gelingt dies, erhöht sich damit zugleich die Chance auf eine Einlösung des lang gehegten Anspruchs der HR-Funktion, die Rolle eines strategischen Partners und Gestalters in Unternehmen und der Gesellschaft einzunehmen.

Welche Prioritäten und Maßnahmen setzen Personalmanager, um ihre Organisation zukunftsfest zu gestalten? Diese Frage hat BCG gemeinsam mit der EAPM zum dritten Mal in Folge in einer Studie untersucht, an der sich mehr als 2 000 HR- und Linien-Manager aus 35 europäischen Ländern und den unterschiedlichsten Branchen beteiligten. Die Teilnehmer der Studie bewerteten dabei 22 ausgewählte HR-

Themen nach der aktuellen und zukünftigen Bedeutung sowie den heutigen Fähigkeiten in ihren Unternehmen.

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Die von den HR-Managern aktuell und zukünftig für entscheidend gehaltenen Themen sind strategisch ausgerichtet und von langfristiger Bedeutung: Talentmanagement, Leadership Development, strategische Personalplanung sowie die Transformation der HR-Funktion in einen strategischen Partner zeigen einen hohen Handlungsbedarf (vgl. Abb. 1). Insbesondere den beiden erstgenannten Top-Personalthemen wird über viele europäische Länder hinweg eine hohe Bedeutung zugemessen (vgl. Abb. 2).

Darüber hinaus wird das Umfeld, in dem sich das HR-Management heute und in der Zukunft bewegt, durch eine Reihe von technischen Innovationen und sozialen Megatrends geprägt. Neben dem Fachkräftemangel setzen die fortschreitende Globalisierung, die soziale Diversifizierung der Belegschaften sowie die rasante Entwicklung neuer Online-Medien die Leitlini-

en für das Personalmanagement in den kommenden Jahren. Allerdings werden viele dieser Themen gegenwärtig noch unterschätzt, was auch damit zusammenhängen mag, dass viele Unternehmen sich in diesen Bereichen noch nicht qualifiziert genug fühlen. So sind genau Social Media, Globalisierungsmanagement, Demografiemanagement und Diversity Management die Themen mit den am geringsten eingeschätzten Fähigkeiten.

VIER MEGATRENDS

Die vier Megatrends Demografie, Diversity, soziale Netzwerke und Globalisierung sind aber von entscheidender Bedeutung für jede zukünftige HR-Strategie: In den meisten europäischen Volkswirtschaften ist der Scheitelpunkt bei der Entwicklung der erwerbstätigen Bevölkerung bald erreicht. Die absolute Zahl der 15- bis 64-Jährigen beginnt zu schrumpfen. Um im Jahr 2030 das Wirtschaftswachstum der letzten zwei Jahrzehnte aufrechtzuerhalten, müsste Europa es schaffen, eine Lücke von 45 Millionen Arbeitskräften zu schließen.¹ Unternehmen

DIE AUTOREN



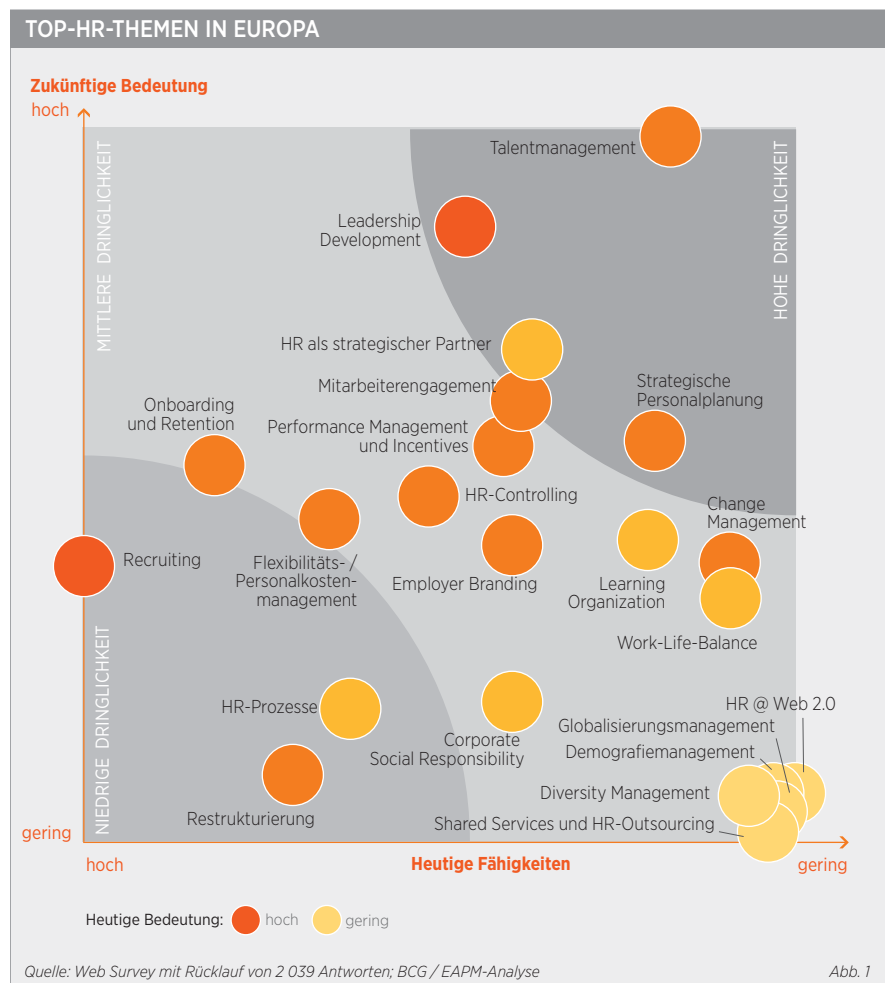
PROFESSOR DR. RAINER STRACK ▶
Senior Partner und Managing Director
bei The Boston Consulting Group (BCG)
in Düsseldorf, Leiter der Praxisgruppe
Organisation und Personal in Deutsch-
land und Europa und für das HR-Thema
weltweit verantwortlich



PROFESSOR GEROLD FRICK ▶
ehemaliger Geschäftsführer der
Deutschen Gesellschaft für Personal-
führung e.V. in Düsseldorf und Execu-
tive Committee Member der European
Association for People Management
(EAPM)

sind daher gefordert, künftig in höherem Maße qualifizierte Mitarbeiter aus alternativen Pools zu rekrutieren und ihre Belegschaft vielfältiger zu gestalten. Das Thema Diversity ist jedoch bei vielen Unternehmen noch nicht fest im HR-Management verankert.²

Zudem kommt mit der jungen Generation auf die Personalmanager eine Mitarbeitergruppe zu, die online denkt, lebt und spricht. So posten 80 Prozent der europäischen Internetnutzer zwischen 16 bis 24 Jahren Nachrichten in sozialen Netzwerken, Chats oder Blogs. Als vierter Trend lässt sich die Vergrößerung des Spielfelds festhalten, auf dem HR agiert. Zwischen den Jahren 2003 und 2008 schufen die 50 größten europäischen Unternehmen, die global tätig sind, insgesamt 500 000 Arbeitsplätze im Ausland, während sich die Belegschaften im Heimatmarkt um 300 000 Mitarbeiter reduzierten. Die Globalisierung ist zwar kein neuer Megatrend, aber bislang haben wenige HR-Funktionen eine Vorstellung davon, wie man ein kohärentes globales HR-Management aufbaut, das den Ansprüchen einer weltweit verteilten Belegschaft gerecht wird.



MAKE TALENT NOT WAR

Einer der effektivsten Wege, um einer kommenden Talent- und Führungskräfteknappheit entgegenzuwirken, ist eine abgestimmte Talent-Management-Strategie, die dem internen Aufbau von Führungskräften und deren Bindung an das Unternehmen große Bedeutung zumisst. Ein allein auf Recruiting und finanzielle Anreize verknappter „Kampf um Talente“ ist ein Relikt des 20. Jahrhunderts und damit ungeeignet für einen Arbeitsmarkt, dessen Kräfteverhältnisse sich klar zugunsten der Talente entwickeln. Zukünftige Führungskräfte intern zu identifizieren, zu ent-

wickeln und Perspektiven aufzuzeigen, um diese langfristig zu binden, ist die Anforderung an HR. Talente primär (teuer) extern einzukaufen und schon in kurzer Zeit an den Höchstbietenden zu verlieren, ist dagegen die wenig aussichtsreiche Alternative.

Obwohl Talentmanagement seit Beginn unserer in Kooperation mit der EAPM durchgeführten Studie stets auf dem ersten Platz der HR-Agenden stand, haben mehr als die Hälfte aller befragten Unternehmen bislang keine dedizierte Einheit für Talentmanagement. Und rund 60 Prozent der HR-Manager gaben an, dass sie

keine bewusste Strategie für die Ansprache und Rekrutierung von Talenten und für Nachfolgeregelungen verfolgen (vgl. Abb. 3).

Betrachtet man diesen ersten ernüchternden Befund noch einmal differenziert, zeigt sich, dass die (hinsichtlich Umsatz und Profitabilität) erfolgreichsten europäischen Unternehmen bereits deutlich mehr konkrete Talent-Management-Maßnahmen eingeleitet haben: So haben die High Performer wesentlich häufiger eine Strategie entwickelt, um Talent-Sourcing und Nachfolgeprobleme zu adressieren. Sie verfügen häufiger über dedizierte Einheiten für Talentmanagement und bedienen ihre High Potentials in eigens eingerichteten Talentprogrammen.

TALENTMANAGEMENT UND LEADERSHIP DEVELOPMENT MIT HOHER BEDEUTUNG															
Matrixanalyse*															
Themen	Bulgarien	Finnland	Frankreich	Deutschland	Italien	Niederlande	Norwegen	Portugal	Rumänien	Russland	Spanien	Schweden	Schweiz	Türkei	Nennungen in Top 5
Talentmanagement	2	1	1	1	3	1	1	1	1	3	2	1	1	1	14
Leadership Development	1	2		2		2	4	3	2	2	1	4	2	2	12
HR als strategischer Partner		3			1	5	2	2	3		4	5	3	3	10
Onboarding und Retention		4	4	4		4	3			5		2			7
Mitarbeiterengagement			5		2				5		3				4
Performance Management und Incentives	4				5				4	1					4
Strategische Personalplanung				5		3							5		3
Change Management			2		4									5	3
HR-Controlling	3									4					2

*Ranking basiert auf der Einschätzung der zukünftigen Bedeutung.
Anmerkung: Dargestellt sind nur Länder mit mindestens 35 Teilnehmern.
Quelle: Web Survey mit einem Rücklauf von 2 039 Antworten; BCG / EAPM-Analyse

VORSPRUNG DURCH VIELFALT

Eine zweite Antwort auf die ‚Mangelware Mitarbeiter‘, besteht darin, neue Recruiting-Pools zu erschließen und bestehende Pools auszuweiten. Eine diverse Belegschaft hat für ein Unternehmen darüber hinaus klare unternehmensstrategische Vorteile: Vielfältige Teams sind nicht nur innovativer und erfolgreicher, eine von Vielfalt gekennzeichnete Mitarbeiterstruktur verhilft außerdem zu einer größeren Schnittmenge zwischen Mitarbeitern und den unterschiedlichen Segmenten einer heterogenen Kundenstruktur.

Beim Thema Diversity zeigt sich bei den befragten Unternehmen jedoch ein

ambivalentes Bild: Zwar nutzen 80 Prozent der europäischen Unternehmen mindestens drei Diversity-Maßnahmen. Größtenteils handelt es sich dabei aber um relativ grundlegende, zum Teil rechtlich vorgegebene Maßnahmen wie flexible Arbeitszeitmodelle oder Elternzeit. Zudem fehlt es an einer schlagkräftigen Infrastruktur. Selbst bei europäischen Unternehmen mit mehr als 5 000 Mitarbeitern wurden nur in jeder vierten Organisation eigene Diversity-Verantwortliche bestimmt.

Ein erfolgreiches Diversity Management setzt voraus, dass es als ganzheitlicher Imperativ verstanden wird, der sich

durch sämtliche Kernbereiche des Personalmanagements zieht: von strategischer Personalplanung über Personalgewinnung und -entwicklung bis hin zur Leistungsbeurteilung. Nachhaltige Diversity-Programme sollten zudem zuverlässige, quantifizierbare und in den individuellen Leistungszielen des Managements verankerte Kennzahlen beinhalten.

SOCIAL MEDIA REVOLUTIONIERT HR

Die Zeiten, in denen soziale Netzwerke, Blogs und Instant-Messaging nur von sehr spezifischen und internetaffinen Gruppen genutzt wurden, sind vorbei. Social Me-

dia ist aus dem Leben der meisten Angestellten nicht mehr wegzudenken. Das Thema wird zudem weiter an Bedeutung gewinnen, wenn künftige, mit dem Internet aufgewachsene Talentgruppen in den Arbeitsmarkt kommen.

Die in unserer Studie befragten HR-Manager nehmen das enorme Potenzial, das sich durch soziale Netzwerke bietet, durchaus wahr. So sehen 74 Prozent Chancen für das Branding des eigenen Unternehmens, die Hälfte sieht Chancen für die Rekrutierung unterschiedlicher Mitarbeitersegmente, insbesondere von Young Professionals. Professionelle Karrierenetzwer-

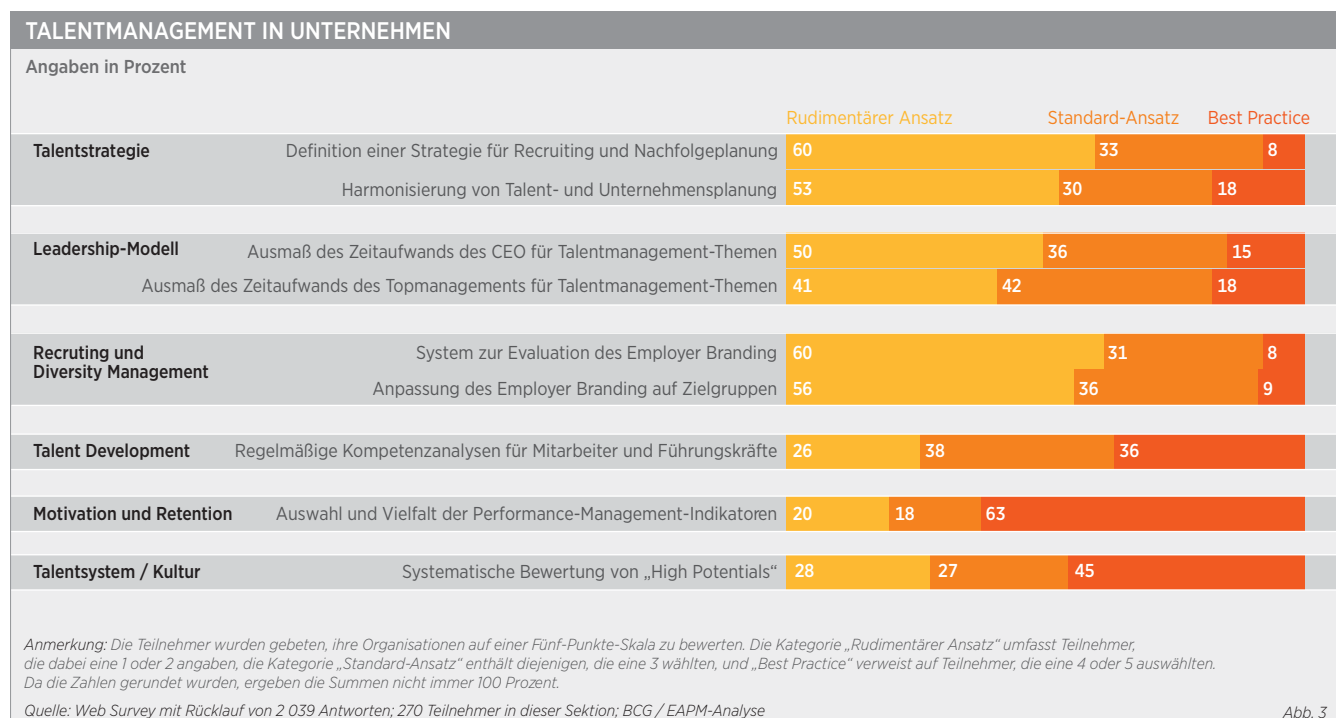


Abb. 3

ke wie LinkedIn und Xing liegen hinsichtlich der wahrgenommenen Effektivität und der zukünftigen Bedeutung klar vor anderen Social-Media-Kanälen. Allerdings steht dieser positiven Bewertung ein gewisses Risiko gegenüber: Fast die Hälfte aller befragten Unternehmen befürchtet die Weitergabe vertraulicher Inhalte, ein Drittel sorgt sich um unerwünschte Recruiting-Konkurrenz durch Wettbewerber.

Insgesamt lässt sich festhalten: Verfolgen die Unternehmen eine bewusst geplante Strategie im Umgang mit sozialen Netzwerken, überwiegen die Chancen die Risiken. Umso fahrlässiger ist es, dass rund 60 Prozent der Unternehmen bislang keine verantwortliche Instanz für soziale Netzwerke geschaffen haben.

HR OHNE GRENZEN

Die fortschreitende Globalisierung vieler Unternehmen hat die Anforderungen an die HR-Abteilungen in den letzten Jahren zunehmend erhöht. Dem Idealtypus eines strategischen Partners werden sich Personalmanager nur noch nähern können, wenn sie sicher auf einem globalen Spielfeld agieren können. Für HR-Abteilungen multinationaler Unternehmen gilt dies natürlich in ungleich höherem Maße. So beschäftigen die 50 größten europäischen, multinational tätigen Unternehmen durchschnittlich 66 Prozent ihrer Mitarbeiter außerhalb des Heimatmarktes.

HR-Manager vieler multinationaler Unternehmen sind sich zwar der Herausfor-

derung bewusst, aber derzeit noch auf der Suche nach den richtigen Strukturen, Prozessen und Systemen für die HR-Funktion. Gefragt nach dem Grad der zentralen Steuerung und der internationalen Standardisierung von 16 Kern-HR-Prozessen zeigt sich selbst für Großunternehmen (über 5 000 Mitarbeiter) ein uneinheitliches Bild: In der HR-Arbeit wird eher der lokale Partikularismus als ein globales Modell praktiziert. Am ehesten lässt sich bei den Prozessen Personalstrategie, Talentmanagement, Performance Management und Vergütungsfindung ein Internationalisierungstrend erkennen. Hier geben mindestens 40 Prozent an, länderübergreifende Konzepte zu entwickeln.

Die HR-Abteilungen müssen daher genau abwägen, welche Aktivitäten global ausgerollt werden sollen. Dabei steht weniger das Sparpotenzial als die Qualität der HR-Arbeit im Mittelpunkt. HR tut sich aber vielfach noch schwer, hoch qualifizierte Talente mit internationaler Erfahrung anzuziehen. Unsere Studie zeigt, dass die größten Lücken zwischen Relevanz und Verfügbarkeit bestimmter Fähigkeiten und Ausbildungshintergründen bei HR-Managern im Bereich der Auslandserfahrungen liegen. Eine Lösung besteht in „HR für HR“, das heißt, Recruiting und Entwicklung gezielt auch auf die Personalabteilungen anzuwenden – mit der Maßgabe, Mitarbeiter mit vielfältigen fachlichen und persönlichen Hintergründen zu rekrutieren und crossfunktionale Fähigkeiten zu stärken. Ein besonderer Fokus sollte hierbei auch auf der Rotation von HR-Mitarbeitern lie-

gen. Denn das Angebot von funktions- und geschäftsfeldübergreifenden Rotationsmaßnahmen oder internationalen Austauschprogrammen kann den Mitarbeitern dabei helfen, den eigenen intellektuellen Horizont permanent zu erweitern. ●

Anmerkungen

- 1 World Economic Forum & The Boston Consulting Group (2011): Global talent risk - seven responses
- 2 The Boston Consulting Group (2011): Hard-wiring diversity into your business