

# Die Spitze erklimmen

**ÜBERBLICK.** Einige Megatrends verändern die Arbeitswelt und damit auch HR. Das bringt neue Karrierewege für Personaler mit sich. Quereinsteiger sind willkommen.

Von **Ralf Hendrik Kleb**

Schon vor fast 20 Jahren hat Dave Ulrich den Personalbereich als künftigen Business Partner gesehen. Heute hat sich das Dreisäulen-Service-Delivery-Modell mit dem „HR Shared Service Center“, „HR Competence Center“ und der spezifischen Funktion des „HR Business Partner“ in den meisten Unternehmen durchgesetzt – auch wenn Ulrich eigentlich keinen Zerfall in eine transformationale und eine transaktionale Welt angestrebt hatte.

Die Begeisterung unter den Personalern über die HR-Transformationsprozesse der vergangenen Jahre hält sich jedoch vielfach in Grenzen. Die erforderlichen Investitionen in IT werden oft unterschätzt, sodass die HR Business Partner noch unzureichend von administrativen Aufgaben entlastet werden. Und die wichtigsten Stakeholder und Kunden haben – historisch bedingt – häufig nur ein eingeschränktes Verständnis von dem, was sie von ihrem HR Business Partner künftig erwarten sollten beziehungsweise von dem, was sie künftig erwarten müssen.

## STUDIE

Die Meta-Studie „Vom Business Partner zum Business Player – wenn Anspruch auf Wirklichkeit trifft“, die dem Artikel zugrunde liegt, können Sie anfordern unter

[nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de](mailto:nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de).

Viele Personaler haben sich mit den Führungskräften ihrer Betreuungsbereiche arrangiert. Andere dagegen sehen sich zunehmend den Forderungen nach strategischen Impulsen, aktiven Vorschlägen und Ideen, die den Geschäftserfolg stärken und ausbauen, ausgesetzt. Gleichzeitig mehren sich die Stimmen, die den Nutzen und Fortbestand des Personalbereichs infrage stellen. Personaler, die sich engagiert mit den Herausforderungen der Zukunft befassen und sich hier zu positionieren versuchen, findet man noch viel zu selten. Der Frage, wie sich HR zukunftsfähig aufstellen kann, geht unsere Konzeptstudie nach.

In den vergangenen Jahren stand HR unter enormem Effizienz- und Kostendruck. Jetzt gilt es, die erzielte größere Effizienz mit höherer Effektivität zu vereinen – dieser Spagat wird zur Pflichtübung. Wesentliche Voraussetzungen dazu sind die Segmentierung und Differenzierung der Stakeholder und Kunden sowie die Ausrichtung der HR-Strategie auf die veränderten Geschäftsbedarfe der globalisierten, zunehmend digitalisierten, virtualisierten und kollaborativen Arbeitswelt.

## Der Demografiefaller begegnen

Im Vergleich zu dem, was mit den künftigen Arbeitswelten an Herausforderungen auf die Personaler zukommt, waren die mit der Einführung des neuen HR-Geschäftsmodells verbundenen HR-Transformationsprozesse ein Kinderspiel. Der globale demografische Wandel wird die Unternehmen mit voller Wucht treffen. Werden die qualifizierten Ar-

beitskräfte knapp, muss der Einzelne deutlich produktiver sein, um das bisherige Wachstum und den Lebensstandard beizubehalten. Hier kommt technologischen Innovationen und neuen Arbeitsmodellen eine besondere Bedeutung zu. Die meisten Innovationen entstehen in der persönlichen Kommunikation. Den Wissens- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter zu organisieren, ist daher eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Die Bedeutung von Wissen und Kreativität als neue Produktionsfaktoren ist erkannt und hat den Kampf um Talente weiter verschärft. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, erfolgskritisches Wissen im Unternehmen zu halten, neue Expertise zu gewinnen und den Wissens- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter zu organisieren – und das erstmals über vier Generationen hinweg mit Veteranen, Baby Boomern, Generation X und Y.

## Virtuell und kollaborativ organisiert

Eine weitere wichtige Entwicklung: Die Internet- und Web-2.0-Technologien ermöglichen die globale Vernetzung von Organisationen und Personen und eröffnen Unternehmen neue Möglichkeiten des Wissensmanagements und der Arbeitsorganisation. Das Enterprise 2.0 ist eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie, die auf personalisierten Wissenstransfer, Selbstorganisation, flache Hierarchien, Vernetzung, Kollaboration und Partizipation setzt.

Die dabei entstehenden virtualisierten und digitalisierten Organisationsformen erfordern die Veränderung zentraler Pla-

nungs- und Steuerungsprozesse. Hier gilt es, den Rahmen zu definieren, in dem intern und extern kommuniziert, Wissen und Information geteilt wird, Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und die neuen Freiräume selbstorganisierter Arbeit nutzen können. Voraussetzung für den effektiven Austausch des

intern vorhandenen Erfahrungswissens ist die rasche und einfache Identifikation von Experten und die Möglichkeit der Vernetzung zwischen Mitarbeitern.

### **Flexibilität ist Trumpf**

Die Wirtschaft steht an der Schwelle zur vierten industriellen Revolution. Die

künftige Industrieproduktion – Stichwort Industrie 4.0 – mit ihren cyberphysischen Produktionssystemen wird gekennzeichnet sein durch eine starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexiblen Produktion, die Integration von Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern

Ganz nach oben kommen Personaler nur, wenn sie ihre Kompetenzen auf dem aktuellen Stand halten.



in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse und die Verknüpfung von Produktion und Dienstleistungen.

Auch in einer durchgängig virtualisierten und informatisierten „Smart Factory“ der Industrie 4.0 werden qualifizierte Mitarbeiter als Erfahrungs- und Entscheidungsträger unverzichtbar sein. Dabei ist Flexibilität nach wie vor der Schlüsselfaktor für die Produktionsarbeit in Deutschland. Flexibilität muss in Zukunft jedoch noch kurzfristiger als heute, zielgerichtet und systematisch organisiert werden.

### Neue Führungsmodelle entwickeln

Die künftige Arbeitswelt erfordert zudem den richtigen Mix an Leadership und Management. Wobei natürlich in Zeiten des Wandels besonders die visionären Leader gefragt sind. Sie setzen sich vorausschauend mit neuen Technologien, internationalem Wettbewerb, Deregulierung von Märkten, Überkapazitäten in kapitalintensiven Industrien und demografischem Wandel auseinander. Und sie inspirieren und motivieren

mit Visionen, schaffen Kreativität, Innovation und Sinnerfüllung. Die Manager wiederum verstehen es, mit Komplexität umzugehen. Sie planen, organisieren und steuern Prozesse nach KPI, passen Kapazitäten an und sorgen dafür, dass das System Unternehmen stabil läuft.

Die Unternehmen müssen ein völlig neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit entwickeln. Die im 20. Jahrhundert entwickelten Managementmethoden und Führungsmodelle beziehen sich auf eine Arbeitswelt, die von der künftigen weit entfernt ist.

### Big Data und Predictive HR nutzen

Führungskräfte und Personal treffen Entscheidungen mit großer Tragweite für ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter und das häufig auf Basis von Vergangenheitswerten, Benchmarks, Best Practices oder aus dem Bauch heraus. Insofern verwundert es kaum, dass die wenigsten HR-Verantwortlichen von der Effektivität, das heißt von der gewünschten Wirkung ihrer Strategien und Maßnahmen wirklich überzeugt sind.

Die HR Business Partner und Experten der HR-Kompetenzzentren sind künftig gefordert, ihre Personalprogramme und Aktivitäten mit empirischen Erkenntnissen zu untermauern und mit Unternehmenserfolgskennzahlen zu verknüpfen, um die Wirkung ihrer Maßnahmen im spezifischen und aktuellen Unternehmenskontext überprüfen und nachweisen zu können. Dabei kommt der Frage nach der Aktualität und Übertragbarkeit einmal erkannter, allgemeiner Wirkzusammenhänge und Theorien auf unsere sich radikal verändernde Arbeitswelt eine besondere Bedeutung zu.

„Big Data“ und „Big Data Analytics“ leiten eine neue Ära eines stärker evidenzbasierten Personalmanagements ein. Durch Kombination jeglicher Art von Daten wie Text, Sprache und Bild sollen künftig neue Erkenntnisse zur Steigerung der Effektivität der Personalarbeit gewonnen werden. Das Potenzial von „Big Data“ und „Workforce Analytics“ ist den meisten Personalern bislang nicht bekannt. Die Analysemöglichkeiten mit bereits heute bestehenden Technologien sind wesentlich mächtiger als landläufig gedacht. Allerdings setzen lokale Datenschutz- und Mitbestimmungsgesetze enge Grenzen. Statt die neuen Möglichkeiten der empirischen Erkenntnisgewinnung völlig zu verteuern, wird es einen ethischen Diskurs über die Möglichkeiten und Grenzen der neuen Analyseverfahren geben müssen.

### HR-Rollen neu ausrichten

Angesichts der erwarteten Megatrends steht den Personalern eine neue, gigantische Welle an Veränderungen ins Haus. Mit dem Drei-Säulen-Geschäftsmodell ist das Fundament geschaffen, die zuvor beschriebenen Herausforderungen nun konsequent aufzugreifen. Die durch Dave Ulrich angestoßene, nicht enden wollende Diskussion der Rollen und Kompetenzen des Personalbereichs müssen nun endlich konkrete Formen annehmen. Die Frage, ob sich HR neu erschaffen und als Business

## VERÄNDERUNGSBEDARF

Culture Change im HR-Bereich	HR-Image und Positionierung	Talent Management	Performance Management
Selbstverständnis an veränderte Rolle anpassen	HRBP und CoE als Talent Consultants positionieren und Service Delivery Modell vermarkten	Job-Family-übergreifende Karrierepfade etablieren	Tiefe Geschäfts- und Personenkenntnisse im Betreuungsbereich
Stakeholder-Management professionalisieren	Effektivität der HR-Arbeit nachweisen	On-the-Job-Entwicklung ausbauen und professionalisieren (Pools, Task Forces)	Unternehmensweiten Überblick und Austausch effektiv nutzen
HR-Kaminkarrieren und Sourcingmodelle aufbrechen	Angemessenes Grading der HR Business Partner (HRBP) auf Augenhöhe	Karrieren von (Top-) Personalern konzernweit fördern	„Effectiveness Metrics“ und „Workforce Analytics“ in HR Performance Management integrieren

Auf diesen vier HR-Aufgabenfeldern müssen Personalierer ihre Rolle und Zielbilder grundlegend überdenken, um sich zukunftsfähig aufzustellen.

---

## Die Frage, ob sich HR neu erschaffen und als Business Partner strategischer aufstellen muss, stellt sich angesichts der vor uns liegenden Entwicklungen nicht mehr.

---

Partner strategischer aufstellen muss, stellt sich angesichts der vor uns liegenden Entwicklungen nicht mehr.

Selbstverständlich sind jetzt vor allem die Strategie-Architekten, Organisations-Designer, Kultur- und Veränderungsbegleiter, Talent Manager und Workforce Analysten gefragt. Künftig erfolgreiche HR Business Partner verstehen sich nicht nur als Vertriebler und Orchestrierer von HR-Leistungen, sondern als wesentliche „Business Player“, die das Geschäft effektiv mitgestalten und Ergebnisse nachweislich beeinflussen. Die bisher in Wissenschaft und Praxis diskutierten Rollenprofile und Kompetenzprofile sind jedoch, mangels angemessener Auseinandersetzung mit den konkreten Herausforderungen unserer Zukunft, meist nur universeller Natur.

In dem komplexer werdenden Umfeld wird die Wirksamkeit von universellen, kontextunabhängigen Kompetenzen nicht nur für den HR-Bereich zunehmend bezweifelt. Erste empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass derartige Kompetenzmodelle zwar die Auswahl der HR Business Partner effektiv unterstützen, aber kaum eine Vorhersage der Leistung zulassen. Die strategische Kernkompetenz der Business Partner muss erst entwickelt werden und da helfen die bisherigen eher universellen Kompetenzmodelle wenig.

### On-the-Job-Entwicklung integrieren

Die Effektivität der HR-Business-Partner-Rolle hängt wesentlich von der Person und deren Kompetenzen und weniger von deren Vorerfahrung im HR-Bereich ab. Die wichtigsten Entwicklungsfelder der HR Business Partner und Experten des „Center of Expertise“ sind damit: Strategie-, Markt- und Technologiekompetenz, Innovation, Change Management, Internationales HR-Management, „HR Metrics“ und „Workforce Analytics“, unternehmerisches Denken und Handeln, Analysefähigkeit und Beratungskompetenz sowie Überzeugungskraft und persönliche Wirkung.

Das Linienmanagement sollte als Business Partner des HR-Bereichs dauerhaft in den gesamten Prozess, von der Zielbild- und Rollenklärung, über das Assessment bis in die Weiterqualifizierung und Entwicklung der HR Business Partner einbezogen werden. Dies ist umso wichtiger, da beide Partner sich ohnehin mit den Zukunftsszenarien auseinandersetzen, ein gemeinsam getragenes Zielbild zeichnen und eine daraus abgeleitete Personalstrategie entwickeln müssen.

Die Prozesse der Strategieentwicklung lassen sich so mit der Organisationsentwicklung und On-the-Job-Entwicklung der HR-Strategen integrieren. Daneben bietet sich der Aufbau eines Pools an abteilungsunabhängigen HR Business Partnern an, die flexibel eingesetzt werden können, um auf veränderte Bedarfe zu reagieren und Objektivität zu erhalten. Auch der Einsatz von „Task Forces“, zum Beispiel in Form von internen und externen Tandems, sollte im Rahmen eines gezielten „Action Learning“ fester Bestandteil der Entwicklung künftiger HR-Strategen sein.

### HR-Karrieren neu definieren

Insbesondere die anstehenden strategischen Herausforderungen der künftigen Arbeitswelten bieten attraktive Karrieremöglichkeiten mit herausfordernden Aufgaben im HR-Bereich. Die Zeit für die grundlegende Erneuerung der Karrierekonzepte in HR hinein und aus dem HR-Bereich hinaus ist längst überfällig und könnte günstiger nicht sein.

Unsere künftige Arbeitswelt wird sich radikal verändern: Arbeit wird völlig neu definiert werden. Führungskräfte

und Personalmanager müssen sich auf neue Strukturen, Prozesse, Systeme, Werte und Verhaltensweisen in globalisierten, digitalisierten, virtuellen und kollaborativen Unternehmenswelten einstellen und die Veränderungen Hand in Hand aktiv vorantreiben. Diese Herausforderungen müssen zur Chefsache erklärt werden, aber sie erfordern die Governance eines CHRO, der sich diesen Aufgaben mit dem kompletten Fokus widmen kann.

Die Wichtigkeit der anstehenden personalstrategischen Herausforderungen muss zwangsläufig dazu führen, dass der Personalbereich seinen Platz am Tisch der Unternehmenslenker in der C-Suite einnehmen wird. Ob der künftige CHRO dann aus den eigenen Reihen oder aus anderen Ressorts kommt, hängt ganz entscheidend davon ab, wie es den heutigen Managern des Personalbereichs gelingt, sich mit ihren Personalstrategien als Vordenker und Scout auf dem Weg in die Arbeitswelten der Zukunft zu positionieren. Generell wird sich der Personalbereich künftig zunehmend mit Managern und Fachkräften aus der Linie verstärken. Dazu muss das neue HR-Karrierekonzept mit den Laufbahnen und Gradings der anderen Job-Familien und Funktionen innerhalb und außerhalb der Personalbereiche abgestimmt und sinnvoll verzahnt werden.

Die größten Herausforderungen der Rekrutierung in eigener Sache dürften im Bereich „Workforce Analytics“ entstehen. Der Job des Data Scientist wird längst als „The Sexiest Job“ des 21. Jahrhunderts beschrieben. Gesucht wird ein seltener Hybrid aus Datenhacker, Analyst, Kommunikator und vertrauensvollem Berater. Spätestens mit ihm an Bord, dürfte eine völlig neue Ära der Personalarbeit eingeleitet sein. ■



**RALF HENDRIK KLEB** ist Managing Partner der Baumgartner und Partner Management Consultants GmbH.