



Parallele HR-Welten managen

In der öffentlichen Wahrnehmung wird die Arbeitswelt vom Megatrend der Digitalisierung bestimmt. Wie gehen Personaler mit der Aufgabe der HR-Digitalisierung und der Unternehmenstransformation um? HR-Management-Berater geben beim Round Table Einblicke in die aktuelle Lage.

Sie haben den Helikopterblick, bringen Impulse ein, sind verlängerte Werkbank, strategischer Counterpart, Innovationstreiber – und manchmal fallen sie durch Cassandra-Rufe auf. Hellseher sind die HR-Management-Berater nicht, gleichwohl aber Mahner, weil sie Frühsignale erkennen. Nicht immer stoßen sie mit ihren Analysen und Empfehlungen auf Zustimmung bei HR – auch weil sie gerne in Zuspitzungen argumentieren und ihren Berater-Slang pflegen. Doch die Rolle des Seismografen, der Entwicklungen in Wirtschaft und HR-Unternehmenswelt frühzeitig erfasst, lässt sich den Profis unter ihnen nicht absprechen. Sie erleben das Denken und Handeln von HR-Abteilungen und wissen um Strategiedefizite sowie Optimierungspotenziale.

Wir wollten von den HR-Consultants beim Round Table wissen: Wie sieht die Stim-

mungslage im „People Business“ aus? Wie gehen Personaler mit der Aufgabe der HR-Digitalisierung und der Unternehmenstransformation um?

Überlastet und verunsichert

„Am Rande ihrer Leistungsfähigkeit“, „totale Überlastung“ und „im Spannungsfeld von Regelbetrieb und neuen Herausforderungen“: Mit diesen Worten schildern

die Unternehmensberater übereinstimmend die Lage in Personalabteilungen und benennen die Ursachen: Strategische Fragestellungen und die Digitalisierung konfrontieren Personaler mit neuen Aufgaben, bei denen ihnen Erfahrung fehle, aber die Geschäftsführung eine hohe Entscheidungsgeschwindigkeit erwarte. Dagegen spürten die Personaler weniger Kostendruck. Diesen Eindruck gewinnen die



Jürgen Scholl, Herausgeber, und Erwin Stickling, Chefredakteur der Personalwirtschaft, moderierten die Expertenrunde.



„ Personalverantwortliche können die Transformation nur dann optimal mit HR-Instrumenten unterstützen, wenn sie die neuen Geschäftsmodelle verstehen.

Dr. Stefan Fischer, Partner, Lurse AG



„ Es geistern viele leere Worthülsen durch den Markt, deshalb suchen Unternehmen nach Orientierung, Positionsbestimmungen sowie aussagefähigen Benchmarks.

Holger Jungk, Senior Manager, hkp Deutschland GmbH

Berater, denn HR verfüge wieder über mehr Mittel und Köpfe für Personalaufgaben – mit Ausnahme der Branchen Energieversorgung und Finanzdienstleistung. Beide stehen vor radikalen Änderungen ihrer Geschäftsmodelle und vor einem massiven von Kostendruck getriebenen Personalabbau.

Zwischen Wollen und Können

Nun ist die Digitalisierung in Unternehmen keine gänzlich neue Entwicklung. Gerade die produzierende Industrie hat schon seit einigen Jahren digitale Formen des Zusammenarbeitens eingeführt – auch mit Kunden und Zulieferern. Neu ist jedoch der Anspruch, „dass die gesamte Organisation, HR und andere unterstützende Prozesse digital sein wollen und sollen“. So beschreibt Holger Jahn von Willis Towers Watson den aktuellen Stand und diagnostiziert „einen Aufholbedarf von HR“. Diesem Urteil schließen sich viele der Kollegen an, denn beim Thema Digitalisierung liegen Wollen und Können von HR – aber auch der Business-Funktion – weit auseinander. Während in den DAX-Unternehmen die HR-Organisation schon weitgehend

digitalisiert ist und das Management digitale Geschäftsmodelle auf den Weg gebracht hat oder gerade bringt, sieht es im Großteil der Wirtschaft noch anders aus. „Die meisten mittelständischen Unternehmen befinden sich in einer Phase der Sensibilisierung und digitalisieren einzelne Geschäftsprozesse“, schildert Dr. Felix Kratz, Geschäftsführer bei Baumgartner & Co. Ein ganzheitlich neu gedachtes Geschäftsmodell, das sich an den schnell ändernden Kundenanforderungen ausrichtet, sei hier eher der Ausnahmefall. Zudem müssten einige Mittelstandsbranchen den Abbau von Personalüberhängen unter Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente stemmen und erlebten parallel einen Kulturwandel. Wenn jetzt vom Board strategische Fragen im Zusammenhang mit der Digitalisierung an sie herangetragen würden, drohe die Überlastung. „Eigentlich müsste HR ein Treiber der Digitalisierung sein“, stellt Kratz fest. Doch dazu fehle ihm noch die Rolle als Digitalisierungsvorbild im eigenen Umfeld. Ähnlich sieht es Dr. Stefan Fischer, Partner bei Lurse. Wenn HR in seinem eigenen Bereich die Digitalisierung der Pro-

zesse noch nicht oder nicht weit genug vorangetrieben habe, „wird es schwerlich in seiner Rolle Akzeptanz finden“. Haben sie diesen Teil der Aufgabe tatsächlich realisiert, könnten Personalverantwortliche die notwendigen Veränderungsprozesse im Gesamtunternehmen professionell begleiten.

Doch auch wenn Geschäftsführung und HR-Organisationen andere Prioritäten setzen, beispielweise aufgrund von aktuellen Geschäftserfordernissen, mangelnden Ressourcen oder aber, weil ihnen das Bewusstsein noch fehlt: „Die Digitalisierung macht vor keinem Unternehmen halt, ob es sich nun damit beschäftigt oder nicht.“ Mit dieser Feststellung unterstreicht Promerit-Vorstand Nicole Gilbert die Brisanz der Entwicklung. HR müsse erkennen, dass der Schlüssel für eine erfolgreiche Digitalisierung, also für das Entstehen neuer Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle, beim Mitarbeiter liege.

„Hierin gründet sich die Verantwortung von HR – ob es um die Ausgestaltung von digitalen Kompetenzen, einer agilen Unternehmenskultur, Digital Leadership oder New Work geht.“ Bei Promerit bezeichnet man dieses Handlungsfeld „Human Digitalisation“. Hierin wird der künftige Erfolg von Unternehmen geschrieben wird.

Wollen und Können liegen auch deshalb auseinander, weil „HR der Entwicklung leider häufig nur hinterherläuft“. Davon ist Nelson Taapken, Berater und Partner bei EY, überzeugt. Dort, wo es HR in der Vergangenheit gelungen sei, als Business Partner zu agieren, sei eine Beteiligung an der Transformation sichtbar. Überwiegend zeige sich jedoch, dass HR den Business Partner nur als „Referenten plus“ aufgestellt habe, „der aber nicht in der Lage ist, die neuen Geschäftsmodelle zu verstehen und deshalb auch die Transformation nicht unterstützen kann“.

Die Rolle von HR

In Organisationen, in denen disruptive Entwicklungen erklärtes Geschäftsziel sind, hat HR eine mehr oder weniger klare Vor-



„Bei aller Euphorie darf nicht unterschätzt werden, dass viele Unternehmen einen Großteil ihres Umsatzes mit ‚analogen‘ Prozessen generieren und das wird noch Jahre anhalten.“

Holger Jahn, Practice Leader Executive Compensation, Willis Towers Watson



„Das erste menschenleere Shared Service Center erwarte ich international in fünf Jahren; HR muss sich neu orientieren und komplett auf die Werte-Seite stellen.“

Nelson Taapken, Partner, EY

stellung von seinem Beitrag zur Digitalisierung. Gefragt nach der Selbsteinschätzung zur digitalen Unternehmenstransformation sieht sich die Personalfunktion sogar nach den IT-Bereichen als wesentlicher Treiber. Ihr Fokus richtet sich dabei allerdings stark auf die Digitalisierung interner HR-Prozesse und auf Einzelprozesse. Dies zeigt die aktuelle Kienbaum-Studie „Digitalisierung@HR“, für die 270 Personalabteilungen befragt wurden (siehe Seite 16). Danach verorten HR-Verantwortliche ihren Unterstützungsbeitrag vor allem in den Bereichen Sourcing, Arbeitgeberattraktivität und Lernen. „Entgegen der Erwartungen sehen sie sich weniger als Gestalter von Change- und Transformationsprogrammen“, ergänzt Dr. Walter Jochmann, Mitglied der Geschäftsführung von Kienbaum Consultants International. Ein kritischer Punkt sei ebenso, dass HR die Arbeit an digitalen Kompetenz- und Fähigkeitsmodellen unterbewerte und sich weniger mit zukunftsorientierten, digital geprägten Jobdesigns beschäftige – obwohl alle Prognosen zeigen würden, dass die Arbeitswelt 4.0 entscheidend die Jobfamilien verändert.

Die Folgen der Digitalisierung für die HR-Funktion beschreibt EY-Berater Nelson Taapken mit drastischen Worten: HR müsse sich darauf einstellen, dass die administrativen Personallaufgaben von morgen durch disruptive Tools ersetzt werden. Eine deutsche Payroll sei in fünf Jahren komplett automatisiert. „Das erste menschenleere HR Shared Service Center erwarte ich international in fünf Jahren, die Technologie ist schon vorhanden.“ Also müsse sich die Personalfunktion neu orientieren und „komplett auf die Value-Seite stellen“. Die Rechtfertigung für die HR-Funktion liege in Zukunft in den Aufgaben Talent Management, Work Force Planning und anderen People-nahen Funktionen.

Eine Untersuchung von hkp stellt darüber hinaus fest, dass fehlende digitale Kompetenzen als ein ernstzunehmendes Hindernis für die Digitalisierung erkannt werden. Allerdings reagieren nur einige Unternehmen damit, die Kompetenzmodelle für die Arbeitswelt 4.0 anzupassen. Holger Jungk, Senior Manager bei hkp Deutschland: „Trotz fehlender digitaler Kompetenzen bei HR und Führungskräf-

ten begegnen die meisten der Unternehmen den steigenden digitalen Anforderungen aktuell nicht mit Qualifizierungsmaßnahmen.“

Analoges Bestandsgeschäft läuft parallel

Trifft die Digitalisierung jedes Unternehmen mit allen seinen Geschäftsbereichen? Ist jeder wertschöpfende Bereich gezwungen, sich in Zukunft komplett digital neu zu erfinden? „Bei aller Euphorie für die Digitalisierung darf man nicht unterschätzen, dass viele Unternehmen heute einen Großteil ihres Geschäfts und ihrer Ergebnisse mit analogen Prozessen machen“, klärt Holger Jahn, Practice Leader bei Willis Towers Watson, auf. Und damit ist nicht ab morgen Schluss, sondern dies werde noch Jahre andauern. Dem stimmt Kienbaum-Berater Walter Jochmann zu: Es gelte zwischen den aktuellen Geschäftsmodellen, dem evolutionären Bestandsgeschäft und dem disruptiven Innovationsgeschäft, zu unterscheiden. „Die Bestandsorganisation bleibt und ist aktuell in aller Regel die Säule der Umsatzgenerierung.“ Digital Leadership werde deshalb zumindest in der Reversion nicht für das gesamte Unternehmen gebraucht, sondern für das „disruptive Geschäft, das definitiv anders geführt werden muss“. Das alte Geschäft werde in einigen Bereichen noch lange weiterleben. Jochmann erwartet, dass dabei nicht die isolierten, sondern mehr hybride Modelle überwiegen, in denen der große Belegschaftsanteil im operativen Bereich mit Change-Programmen in die Zukunft geführt werde. Was die Digitalisierung der HR-Umgebung angeht, wird sie früher oder später in jedem Unternehmen umgesetzt sein. Aber „wir können nicht einfach den Schalter umlegen“, sagt Felix Kratz, Baumgartner & Co. „HR muss verschiedene Sprachen sprechen“, einerseits Digital Leadership vorantreiben, andererseits die alten Systeme bedienen. Sowohl das Management Board als auch HR müssen eine ganze Weile parallele Welten managen.

Realisierung in der Praxis

Die Digitalisierungsprojekte, die aktuell in Unternehmen umgesetzt werden, sind schon im Ansatz ausgesprochen heterogen. Viele Unternehmen stehen noch am Anfang des digitalen Wandels. „Dabei geistert eine Menge an leeren Worthülsen durch den Markt und irritiert die Organisationen.“ Deshalb, so hkp-Berater Holger Jungk, sei es verständlich, dass viele Verantwortliche aktuell nach Orientierung suchen. Positionsbestimmungen sowie aussagefähige Benchmarks würden verstärkt nachgefragt, um ein Gefühl für den eigenen digitalen Reifegrad zu entwickeln. Dies stelle jedoch nur den Startschuss dar, an den zwingend weiterführende Fragen geknüpft werden müssen: „Was sind wichtige inhaltliche Treiber des digitalen Reifegrads? Und womit fangen wir an?“ hkp antwortet mit einem Modell, das Ansatzpunkte im Unternehmen identifiziert, um den eigenen digitalen Reifegrad zu erhöhen.

In anderen Unternehmen erfolgt die Digitalisierung von HR in der Regel durch einzelne Projekte und nicht als Kompletstrategie. Die Mehrzahl der Personalabteilungen reagiert auf die neue Herausforderung mit „Recruitment und Personalumbau“, berichtet Holger Jahn, Willis Towers Watson. Unternehmen holen sich passende neue Profilträger an Bord und bauen überflüssig gewordene Arbeitsplätze ab. Andere Projekte beschäftigten sich mit den Arbeitsbedingungen für die neuen Mitarbeiter sowie mit digitalen Kommunikationsprojekten.

Eine andere digitale Herausforderung liegt in der Optimierung von HR-Prozessen. Lurse-Berater Stefan Fischer erlebt häufig, dass Unternehmen einzelne HR-Instrumente einführen oder anpassen wollen, beispielsweise für Performance Management, und dann sehr erstaunt sind, dass es mit der einfachen Anpassung nicht getan ist, sondern dass mehr dahinter steckt. Fischer: „Wir diskutieren mit dem Unternehmen die Fern-, Nah- und Nebenwirkungen der zukünftigen Anpassung, bevor der Schalter umgelegt wird.“



„HR wird verschiedene Sprachen sprechen müssen, einerseits Digital Leadership vorantreiben und andererseits die alten Systeme bedienen.“

Dr. Felix Kratz, Geschäftsführer, Baumgartner & Co.



„Digitalisierung ist keine Strategie, die man sich verordnet. Sie macht vor keinem Unternehmen halt, ob es sich nun damit beschäftigt oder nicht.“

Nicole Gilbert, Vorstand/Partner, Promerit AG

Oft stelle sich heraus, dass die damit in Gang gesetzte Transformation weitreichendere Auswirkungen hat, als ursprünglich angenommen. Diese Verknüpfungen werden natürlich auch bei der Digitalisierung von HR-Prozessen transparent und werfen die Frage nach klaren Schnittstellen beziehungsweise integrierten Lösungen auf.

Bei Promerit häufen sich Anfragen nach Analysen zu neuen Berufsbildern. Insbesondere in Branchen, in denen sich die Geschäftsmodelle stark ändern, wie beispielsweise bei Banken und Versicherungen, werde mehr und mehr hinterfragt, welche Berufe und Kompetenzen zukünftig nötig sein werden. In der Folge änderten sich ganze Belegschaftszuschnitte und die strategische Personalplanung rücke wieder verstärkt in den Fokus von HR.

Extreme Unterschiede erkennbar

Wie heterogen die Ansätze zur Digitalisierung der Unternehmen sind, wird an zwei Statements sehr deutlich. Für EY-Berater Nelson Taapken ist offensichtlich, dass „HR als Digitalisierungstreiber noch nicht erkennbar ist“. In aktuellen Digitalisie-

rungsprojekten, die EY begleitet, geht es vor allem um „das Zusammenbringen von HR und Business hinsichtlich der Zieldefinition des Unternehmens, also beim Versprechen der Organisation“. Unternehmen rücken von ihrem Produktversprechen ab, da sie nicht sicherstellen können, ob sie in fünf Jahren ihre Produkte noch herstellen werden. „Sie suchen nach dem Sinnversprechen und genau hier liegt die Chance für HR, sich einzubringen.“ Dies sei keine klassische Diskussion um die Geschäftsstrategie, sondern tangiere die Kultur des Unternehmens; die Aufgabe von HR sei es, die Mitarbeiter mitzunehmen. Noch ist HR auch nicht mutig genug, die Zukunft für ihren eigenen Bereich anzupacken.“

Dagegen beschäftigen sich die Beratungsprojekte bei Kienbaum mit den Anfragen von HR nach einer digitalen Teilstrategie und der Entwicklung einer kundenzentrierten HR-Produkt- und Erlebniswelt. Zum Einsatz kämen innovative Beratungsmethoden wie etwa Design-Thinking-Workshops zur Entwicklung eines tiefen Verständnisses über Zielgruppen und Kundenbedürfnisse. Des Weiteren würden

HR-IT-Audits angefragt, um die Zukunftsfähigkeit moderner App-Ergänzungen zu prüfen und um die langfristige HR-IT-Architektur in hochflexible Cloud-Lösungen zu überführen. Bei den Digitalprojekten auf Unternehmensebene suche die HR-Funktion häufig ihren Wertbeitrag. Nach Ansicht von Walter Jochmann liege der zukünftig in der „Organisations- und Kulturberatung“.

Digi-Fitness-Check für HR und Führungskräfte

Um die digitale Reife der Organisation, der Führungskräfte und von HR festzustellen, bieten die Beratungsgesellschaften Verfahren an. Beispielsweise arbeitet Kienbaum auf der Grundlage eines Kompetenzmodells mit einem Online-Fragebogen, der die Mind-, Skill- und Tool-Sets berücksichtigt. Als Ergebnis folgt eine Einschätzung in den Reifegraden: digitaler Novize, Experte oder Pionier. Hinzu kommen Detail-Feedbacks zu jeder Kompetenzdimension und erste Empfehlungen für On-the-job- und Off-the-job-Qualifizierungen. Das Selbsteinschätzungsverfahren bei Promerit nennt sich „HR Digital Transformation Index“ und ermittelt den Reifegrad der Unternehmen in der digitalen Transformation aus Sicht von HR. Die Kunden können sich danach verorten und die wichtigsten Handlungsfelder für ihr Unternehmen herausarbeiten.

Der Fitnessgrad von HR ist aber nur eine Voraussetzung für die Transformation. Wie sieht in der digitalisierten Arbeitswelt das Kompetenzprofil des Personals aus? Vor allem anderen sollte HR über das Verständnis für moderne Arbeitsformen in der Unternehmenswelt verfügen und beispielsweise Jobprofile neu definieren können. Dies stuft Martina Henschel, Vice President Career Solutions Germany bei Right Management, als besonders relevant ein. Darüber hinaus stelle sich auch die Frage, ob Personaler alle Aufgaben wirklich selbst intern durchführen müssen oder sich durch externe Anbieter unterstützen lassen. „Schauen Sie weniger auf einzelne Skills



„Die Intelligenz der Personalthemen wird nicht in andere Unternehmensfunktionen abwandern; sie bleiben Kernbeitrag der HR-Funktion, müssen allerdings neu interpretiert werden.“

Dr. Walter Jochmann, Mitglied der Geschäftsführung, Kienbaum Consultants International GmbH

der HR-Verantwortlichen, sondern auf ihr grundlegendes Verständnis digitaler Geschäftsmodelle“, rät Lurse-Berater Stefan Fischer. Sei dies vorhanden, könne HR die notwendigen Verschiebungen beim Personalbedarf erkennen und managen. „Welche Jobs werden automatisiert oder fallen künstlicher Intelligenz zum Opfer? Welche neuen Rollen entstehen, für die wiederum qualifiziertes Personal benötigt wird?“ Diese entscheidenden Fragen müsse HR über kurz oder lang beantworten.

Daten-Analysten gefragt?

In der Frage der Algorithmen gesteuerten Arbeitens sind sich die Experten einig. „HR muss kein Data Analyst sein, aber die Ableitung von Maßnahmen beherrschen können“, bringt EY-Berater Nelson Taapken die Erwartungen auf den Punkt. Eine weitere zentrale Erwartung: HR müsse in der beratenden Rolle über ausreichend geschäftsrelevantes Wissen verfügen, um so in der Lage zu sein, „die richtigen Fragen zu stellen und den Beratungsauftrag für sich selbst neu zu definieren“.

Der Weg dahin könnte in einem Future Lab HR liegen, das Walter Jochmann den Großunternehmen empfiehlt. HR brauche ein innovatives Center of Expertise, das die richtigen Leitfragen stelle und die datengestützte Entwicklung von HR-Konzepten vorantreibe. Denn „die Intelligenz rund um Personalthemen wird nicht in andere Disziplinen abwandern“. Talent Management, Learning, Recruiting und Performance Management blieben Kern-

beitrag einer HR-Funktion, „sie müssen allerdings neu interpretiert werden“.

Es wird in allen HR-Bereichen selbstverständlich sein, mit Daten umzugehen und mit Predictive Analytics zu arbeiten, sagt Nicole Gilbert von Promerit und ergänzt, dass neue Aufgaben mit einer stärkeren Zentrierung auf Kundenanforderungen auch vor HR nicht haltmache. „Das braucht Mut, Konsequenz und Können, also Eigenschaften, die am Ende das Rennen um die Digitalisierung entscheiden werden.“

Der Job des HR-Managers von morgen zeichnet sich durch ein 180-Grad-Drehung aus, die bei der Zielgruppe noch nicht angekommen ist. Und schon gar nicht beim Nachwuchs.

Felix Kratz, Baumgartner & Co: „Die Motivation vieler Anwärter für den HR-Bereich liegt in der persönlichen Betreuung der Mitarbeiter und der Ausgestaltung der neuen Arbeitswelten, weniger in der Rolle eines strategischen Treibers.“ Die neue Funktion Personal zeichne sich durch eine stark veränderte Rolle und neue Aufgaben aus, die noch nicht antizipiert würden.

„Die Digitalisierung von HR ist kein Selbstläufer, auch nicht, wenn der Nachwuchs aus der Generation Y ins Unternehmen kommt“, schließt sich hkp-Berater Holger Jungk an. Digitale Kompetenz bedeutet nicht, perfekt mit Tablets oder Netzwerken umzugehen, sondern „die digitalen Chancen für HR erkennen und den digitalen Wandel im Unternehmen vorantreiben zu können“. Dazu brauche es – neben der Nähe zum Business – in erster Linie entsprechende Kompetenzen in HR. Nur

wenn diese vorhanden seien, könne HR das Business auch aktiv bei der Digitalisierung unterstützen. „Soweit sind allerdings viele HR-Bereiche heute noch nicht.“

Das große Leiden am Talent Management

Neben dem Megatrend Digitalisierung bereitet eine andere HR-Aufgabe Kopfzerbrechen. Die Schmerzen beim Thema Talent Management sind in allen Unternehmen gleichermaßen hoch. „In vielen langjährig etablierten Prozessen stimmt heute das Verhältnis von Aufwand und Nutzen nicht mehr.“ So erklärt Holger Jahn von Willis Towers Watson die Ursache des Leidens. Arbeitgeber seien nicht mehr glücklich mit den Tools, wüssten aber nicht genau, was und wie sie es ändern sollen beziehungsweise „scheuen vor dem notwendigen signifikanten Veränderungsprozess zurück, und in der Konsequenz versuchen sie eher, durch Feinjustierungen eine andere Ebene zu erreichen und damit Schmerzen zu reduzieren“. Ein zentraler Auslöser der Leiden sind die breit angelegten individuellen Zielvereinbarungen. „Eine Lösung liegt darin, das Performance Management vom Bonussystem für bestimmte Mitarbeitergruppen abzukoppeln.“ Ein anderer Ansatzpunkt, so Jahn, liegt in der Unterstützung der Führungskräfte. Wünschenswert wäre, dass die Führungskräfte befähigt werden, „einen qualitativ angereicherten Performance-Management-Prozess am Mitarbeiter umzusetzen“. Dies bedeute eine höhere Frequenz der Interaktion mit dem Anspruch, die gezeigte „Leistung qualitativ zu beschreiben anstelle auf einer Skala zu bewerten“.

Ein anderer Schmerzpunkt ist die bisherige Zielgruppendefinition von Talent. Unzweifelhaft lässt sich in Unternehmen derzeit eine Tendenz zum „Breitensport“ von Talent Management erkennen. Diese Beobachtung von Promerit-Beraterin Nicole Gilbert bestätigen die Diskussions Teilnehmer. Wer Digitalisierung ernst nehme, brauche neue, andere Mitarbeiter typen im gesamten Unternehmen. Die



„Talent Management sollte die vielfältigen Bedürfnisse und Entscheidungskriterien der Mitarbeiter berücksichtigen und die Unternehmensstrategie mit den persönlichen Planungen harmonisieren.“

Martina Henschel, Vice President Career Solutions Germany, Right Management GmbH

Fokussierung auf einzelne Talente wie High Potentials wäre in den meisten Fällen zu kurz gesprungen. Gilbert: „Als Spitzensport taugt Talent Management noch bei schwer zu erschließenden Zielgruppen, die die Transformation im Unternehmen in Richtung Digitalisierung vorantreiben.“ In diesem Bereich werde sich der Kampf um diese Talente noch mehr verschärfen. Der neue Ansatz laute: „Wer sind die Mitarbeiter, die mein Unternehmen in Zukunft entscheidend weiterbringen?“

Abwanderung von Talenten vermeiden

Eine weitere Herausforderungen nennt Martina Henschel von Right Management: Die vielfältigen Bedürfnisse und Entscheidungskriterien, die Mitarbeiter an das Unternehmen und die Führung stellen, müssen in den Talent-Management-Prozess einfließen. Hier gelte es, die Unternehmensstrategie mit den persönlichen Planungen zu harmonisieren, um einen „gemeinsamen erfolgreichen Weg“ zu gehen, der allen gerecht werde. Ein Beispiel: weg von Performance-Gesprächen hin zu Entwicklungsgesprächen, die den Mitarbeiter befähigen, die Verantwortung für die eigene Entwicklung mehr und mehr zu übernehmen. Dies erfordere eine Umstellung und aktive Teilnahme aller Beteiligten des Unternehmens. Führungskräfte und HR spielen dabei die entscheidende Rolle.

Das Thema Transparenz spielt ebenso eine große Rolle im Talent Management von heute. „Transparente Strukturen in der

Organisation und Transparenz über die Potenziale der Mitarbeiter sind essenziell.“ Das bedeute aber nicht, führt Lurse-Berater Stefan Fischer aus, dass alle Informationen ans schwarze Brett gehängt werden. Aber es sei völlig unzureichend, wenn nur HR wisse, wie sich die Talente entwickeln. „Ein Paradigmenwechsel ist notwendig. Es muss genügend Transparenz für die Mitarbeiter geschaffen werden, sodass diesen die Entwicklungsmöglichkeiten bekannt sind“. Im Rahmen von zunehmender Individualisierung und Selbstverwirklichung werde immer weniger auf das „Go“ vom Chef oder HR gewartet, sondern die Entwicklung selbst in die Hand genommen. Idealerweise sollte dies auch Möglichkeiten beinhalten, sich ausprobieren zu können. Wenn diese Optionen zur Weiterentwicklung im eigenen Hause nicht bekannt oder nicht vorhanden seien, schaue der Mitarbeiter viel schneller in Richtung Wettbewerb. Kein Talent des Bestandsgeschäfts verlieren wollen, die Talentdiagnostik anpassen, die Talentgewinnung optimieren und Talente für die neue digitale Arbeitswelt qualifizieren – auch Talent Management wird mindestens eine 180-Grad-Drehung vollziehen müssen, um die Unternehmenstransformation wirkungsvoll zu unterstützen. Wobei wir wieder beim Anfang landen: HR steht „im Spannungsfeld von Regelbetrieb und neuen Herausforderungen“ und damit am Rande der Überlastung. Denn Schnelligkeit zählt.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz