



## Talent neu definieren:

*Ergebnisse der Global C-Suite Study – die CHRO-Perspektive*

Dieser Bericht basiert auf den Antworten von 5.247 Führungskräften der höchsten Ebene (CxOs), die an unserer jüngsten C-Suite Study teilnahmen – der 18. in der Reihe von C-Suite Studies, die vom IBM Institute for Business Value durchgeführt wurden. Wir verfügen inzwischen über Daten aus mehr als 28.000 Gesprächen, die bis ins Jahr 2003 zurückreichen.

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf die Perspektive der Chief Human Resources Officers (CHROs).

<b>Befragte CHROs insgesamt</b>	<b>601</b>
Nordamerika	<b>266</b>
Mittel- und Südamerika	<b>32</b>
Westeuropa	<b>95</b>
Mittel- und Osteuropa	<b>23</b>
Naher/Mittlerer Osten und Afrika	<b>25</b>
Region Asien/Pazifik	<b>88</b>
Japan	<b>72</b>

---

## Unerforschtes Neuland

Der technologische Fortschritt verändert den Status Quo und bringt alte Gewissheiten ins Wanken. Verschiedene Branchen nähern sich aneinander an und es drängen so viele neue Mitbewerber auf den Markt wie nie zuvor. Arbeitsweisen ändern sich und die Nachfrage nach digitalem Know-how schnell empor, während andere Fähigkeiten nutzlos werden. Wie können Chief Human Resources Officer (CHROs) einen sicheren Weg durch diese Turbulenzen finden und ihren Managementkollegen deren Auswirkungen im Hinblick auf das Personal nahebringen?

Im ersten Teil unserer aktuellen C-Suite Study haben wir 5.247 Business Leader interviewt, um von ihnen zu erfahren, was die Zukunft nach ihrer Einschätzung bringen wird und wie sie ihre Unternehmen positionieren, um in dieser „Ära des Umbruchs“ Erfolg zu haben.<sup>1</sup> Dieser Bericht beschäftigt sich speziell mit den Ansichten der 601 CHROs, die an der Studie teilgenommen haben.

Eine zentrale Erkenntnis der Studie ist: Weitblickende CHROs behandeln ihre gegenwärtigen und potenziellen Mitarbeiter wie Kunden. Um den Wandel effektiver zu gestalten, setzen sie auch neue Technologien ein, bauen ein flexibles Reservoir an Qualifikationen auf, nutzen Analytik zur Prognose künftiger Trends im Personalwesen und führen mit ihren Mitarbeitern über soziale Medien einen Dialog.

### **Konvergenz, Wettbewerb, Umbruch**

Ebenso wie andere CxOs sehen auch die CHROs, dass die Grenzen zwischen bisher getrennten Branchen immer mehr verschwimmen. Unternehmen aus einem Marktsegment vermarkten ihr Know-how zunehmend auch in anderen Segmenten. Beispielsweise dringt der Elektrofahrzeughersteller Tesla nun mit einer neuen Serie von CO<sub>2</sub>-freien Batterien für Privathäuser, Unternehmen und Energieversorger auch in den Energiesektor ein<sup>2</sup> und die Onlinehandelsplattform Alibaba versucht sich neuerdings im Videostreaming-Markt.<sup>3</sup>

---

*„Unser Umfeld ist durch Diskontinuität geprägt – und es ist schwer auszumachen, wo sich die Störfaktoren befinden.“*

**CHRO**, Professional und Computer-Services, USA

*„Neue Mitbewerber aus anderen Branchen drängen auf unseren Markt. Wir müssen genau hinsehen, was diese Unternehmen tun, statt nur das Verhalten anderer Unternehmen aus unserer eigenen Branche zu beobachten.“*

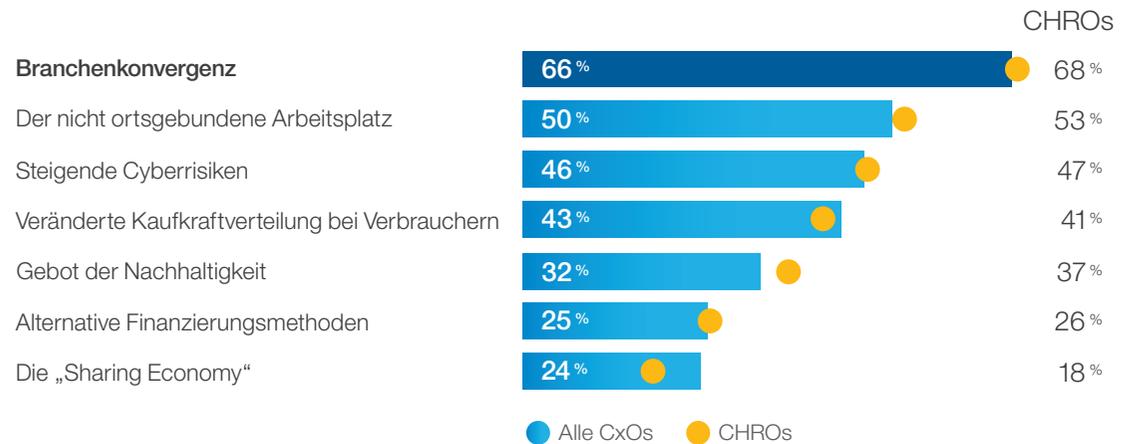
**Gustavo Hernan Garcia**, HR Director, ICBC, Argentinien

Viele CHROs halten die Branchenkonvergenz für den Trend, der den Wandel in der Geschäftswelt am stärksten beeinflusst (siehe Abbildung 1). Sie betrachten diesen Trend dabei durchaus als zweischneidiges Schwert. Einerseits schafft er neue Wachstumschancen, da sich der Fokus von einzelnen Produkten und Services auf branchenübergreifende Kundenerfahrungen verschiebt. Auf der anderen Seite verschärft er den Wettbewerb, da neue Mitbewerber das Kerngeschäft eines Unternehmens gefährden können, wenn sie in angrenzende Bereiche expandieren. 51 Prozent der CHROs rechnen daher in den nächsten drei bis fünf Jahren mit stärkerer Konkurrenz durch neue Rivalen aus benachbarten Branchen.

Wodurch wird der Wandel in der Wettbewerbslandschaft verursacht? Die CHROs machen dies an der wirkungsträchtigen Mischung aus neuen Technologien und Marktzwängen fest. Wie ihre Kollegen aus der Führungsetage erwarten auch sie, das beides in den nächsten drei bis fünf Jahren enormen Einfluss auf ihr Unternehmen haben wird. Erwartungsgemäß sagt jedoch ein noch höherer Prozentsatz der CHROs, dass die Mitarbeiterqualifikation ebenfalls ein wichtiger Faktor sein wird.

#### Abbildung 1

*Verschwimmende Grenzen: Nach Ansicht von CHROs und anderen CxOs befinden sich die Abgrenzungen zwischen den Branchen in Auflösung.*

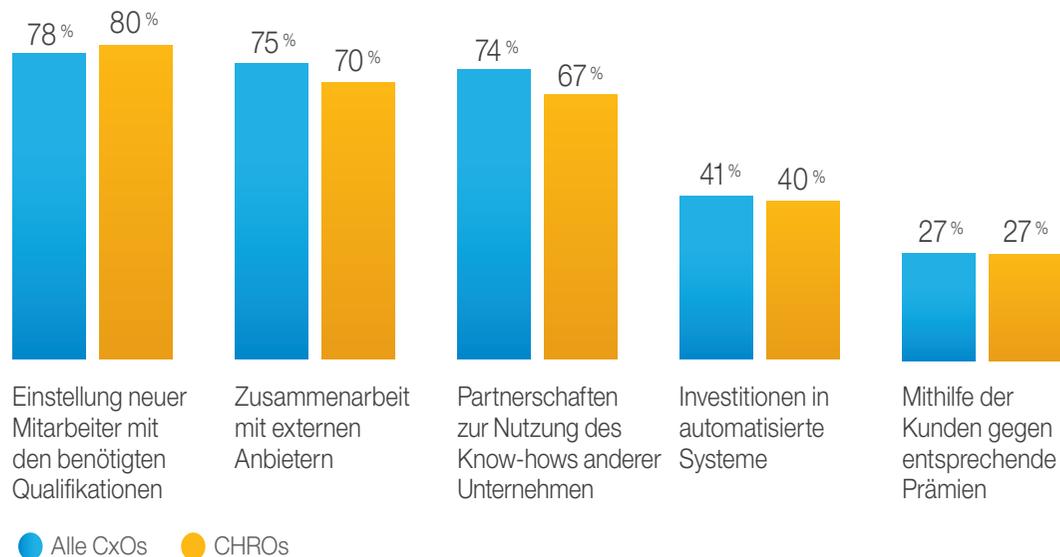


CHROs sind in dieser Hinsicht ihren Kollegen ein Stück weit voraus. Ihnen ist klar: Will man die Vorteile neuer Technologien nutzen und den dramatischen Turbulenzen im Markt standhalten, muss die Belegschaft neue Fähigkeitsprofile entwickeln. Zudem schmieden sie bereits Pläne, wie sie der Herausforderung begegnen können. Die meisten der Befragten möchten Mitarbeiter mit Qualifikationen einstellen, an denen es in ihrem Unternehmen fehlt. Mehr als zwei Drittel sehen auch die Notwendigkeit, mit externen Anbietern zusammenzuarbeiten und Partnerschaften mit anderen Unternehmen einzugehen, um zusätzliches Know-how zu erlangen (siehe Abbildung 2).

Somit stimmen die CHROs mit den meisten ihrer Kollegen aus der Führungsetage überein, was die kommenden Veränderungen im Geschäftsumfeld angeht. Darüber hinaus bereiten sie sich aktiv auf eine turbulenterere Zukunft vor – eine Zukunft, in der das Management von Talent und Fähigkeiten völlig neu definiert wird. Kräftefeld:

**Abbildung 2**

*Qualifikationen sind gefragt: CHROs planen, sich neue Talente primär durch Einstellung neuer Mitarbeiter und durch Partnerschaften zu sichern*



*„Wir brauchen eine vielseitige Belegschaft, die genau auf unsere Kunden ausgerichtet ist – eine Belegschaft, die innovativ und kooperativ ist und den Wandel mitträgt.“*

**CHRO**, Energieversorgungsunternehmen, Kanada

---

*„Wir müssen eine Umgebung schaffen, die für motivierte Mitarbeiter attraktiv ist und sie zum Bleiben bewegt.“*

**Barbara Schaeerer**, CHRO, Schweizerische Bundesregierung, Schweiz

---

## Erforderliche Maßnahme: Betrachten Sie Talent durch die Marketingbrille

Branchenkonvergenz und technologischer Fortschritt haben in dreierlei Hinsicht unmittelbaren Einfluss, wie CHROs Talente suchen und managen. Erstens: Sie müssen „in neuen Teichen fischen“. Dies wird viele Unternehmen zwingen, ihre Rekrutierungspraktiken zu überarbeiten. Die meisten Stellenanzeigen beschränken sich auf eine Beschreibung der Anforderungen, statt potenziellen Kandidaten den Job schmackhaft zu machen. Umständliche Onlinebewerbungsformulare und Auswahlprozesse sind weitere abschreckende Elemente. Besonders Unternehmen, die Newcomer auf bestimmten Arbeitsmärkten sind, müssen ihre Attraktivität stärken.

GE zum Beispiel ist eines der Unternehmen, die versuchen, ihre Reichweite zu vergrößern. Vor Kurzem startete man eine witzige Werbekampagne, um junge Softwareentwickler anzuwerben. Als Hochschulabsolvent Owen Familie und Freunden erzählt, dass er bei GE eingestellt wurde, reagieren sie verblüfft. Owens Erklärungsversuche, dass er dort Codes schreibt, durch die Maschinen miteinander kommunizieren, rufen verwunderte Blicke hervor – gilt doch GE bei allen noch als traditioneller Elektrohersteller und nicht als eines der führenden Unternehmen in der digitalen Welt.<sup>4</sup>

Zweitens sollte jeder CHRO versuchen, eine Mitarbeitererfahrung zu schaffen, die für Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen attraktiv ist und sie zum Bleiben bewegt. Durch Bereitstellung geeigneter Kontaktmöglichkeiten können Mitarbeiter Communitys bilden, ein Gemeinschaftsgefühl entwickeln und Loyalität zum Unternehmen aufbauen. Auch die Einrichtung von angenehmen Arbeitsplätzen mit persönlicher Sphäre, aber zugleich mit offenen Bereichen für informelle Diskussionen ist förderlich für die Produktivität. Den Mitarbeitern erleichtert es die Arbeit, wenn sie Zugriff auf Technologien haben, die genauso einfach und komfortabel zu nutzen sind wie diejenigen, die sie in ihrem Privatleben verwenden.

Drittens müssen CHROs auf neue Mitbewerber aufpassen, die in ihr Territorium eindringen. Neue Mitbewerber beschränken sich nicht darauf, Ihre Kunden abzuwerben – sie werden es auch bei Ihren fähigsten Mitarbeitern versuchen, wie etwa die Carnegie Mellon University jüngst erfahren musste. Im Februar 2015 ging die Universität mit Uber eine strategische Partnerschaft zur Entwicklung von Technologien für selbstfahrende Autos ein, nur um festzustellen, dass Uber einige ihrer besten Robotikforscher abwarb.<sup>5</sup>

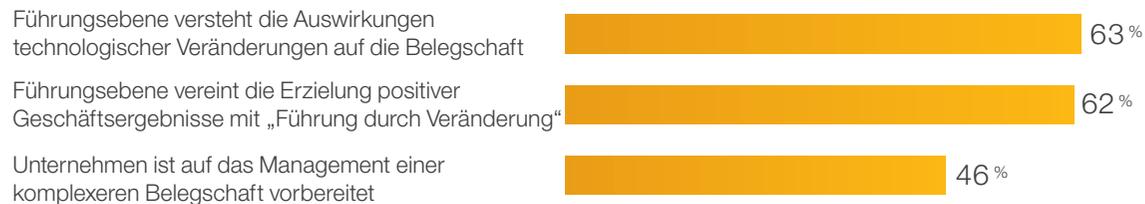
Wenn sich der Kampf um die besten Talente verschärft, sollten sich CHROs einiges bei den Methoden von Chief Marketing Officers (CMOs) anschauen. Sie müssen ihre Organisation neu ausrichten, sodass sie für neue Mitarbeitersegmente attraktiv ist, ihre Social-Recruiting-Strategien überdenken und Beziehungen zu weiten Kreisen von potenziellen Bewerbern aufbauen. Dazu sollten sie positive Mitarbeitererfahrungen nach dem Vorbild der personalisierten Kundenerfahrungen schaffen, die gute Marketingexperten realisieren können.

Diese Veränderungen wirken als Katalysator für die Transformation der gesamten HR-Funktion. Beispielsweise werden kontinuierliche Personalbedarfsplanung und -qualifizierung entscheidend sein, um mit den sich rasant entwickelnden Technologien Schritt zu halten und die Expansion in neue Geschäftsbereiche bewältigen zu können. CHROs müssen in der Lage sein, wichtige Qualifikationen zu identifizieren und sie schneller und in weit größerem Umfang als bisher in die Belegschaft hineinzutragen.

Dies alles hat auch für andere Führungskräfte Konsequenzen. Die Umbrüche im geschäftlichen Umfeld erfordern eine Unternehmensführung, die ihre Mitarbeiter dabei unterstützt, sich darauf einzustellen. In diesem Punkt deckt die Studie Unzulänglichkeiten bei den CxOs auf (siehe Abbildung 3). Insbesondere sind sich CHROs unsicher – vielleicht nicht ohne Grund –, ob ihre Kollegen hinreichend vorbereitet sind, das Management einer komplexer werdenden Mitarbeiterschaft zu meistern. Eine Koalition aus Beschäftigten, Auftragnehmern und Mitarbeitern von Partnerunternehmen zu koordinieren, ist weitaus schwieriger, als ein firmeninternes Team zu leiten, dessen Mitglieder alle für dasselbe Unternehmen arbeiten und weitgehend ähnliche Perspektiven teilen.

### Abbildung 3

Chefsache: Laut CHROs müssen alle CxOs darüber nachdenken, wie sie die Umbrüche bewältigen können.



*„Wir sind inzwischen für die ‚Stars‘ unter den Kandidaten attraktiver geworden. Es ist jedoch schwieriger, solche Leute zu halten, weil sie auch von anderen Unternehmen umworben werden.“*

**Hy Pomerance**, CHRO, QBE North America, USA

„Diese neue Ära, in der die Leute ständig Geräte mit unglaublicher Rechenleistung dabei haben, wird unsere Lebensweise vollkommen verändern.“

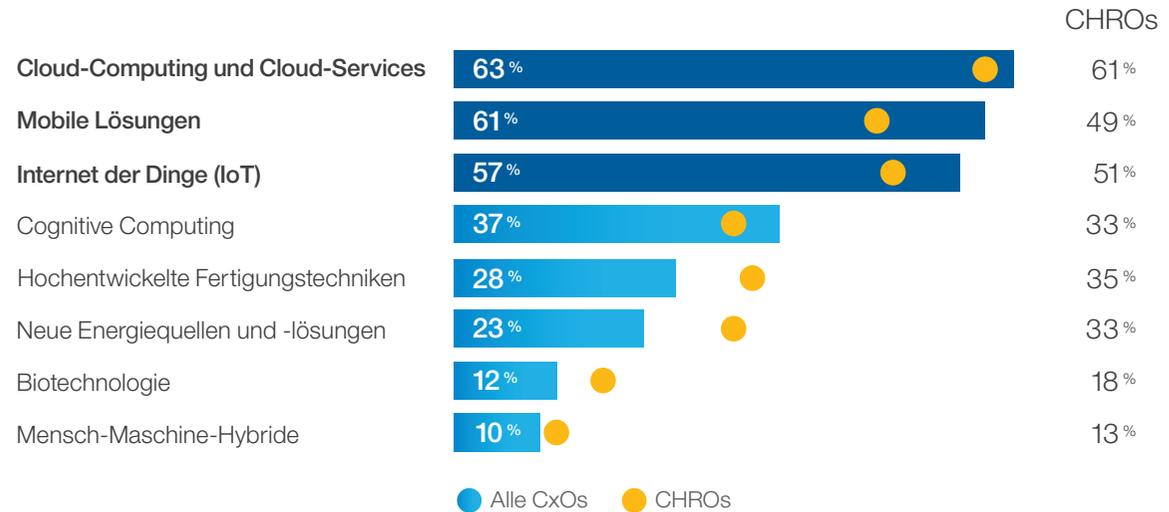
CHRO, Banking und Finanzmärkte, Türkei

## Empfohlene Vorgehensweise: Nutzen Sie Technologie für eine bessere Mitarbeitererfahrung

Was können CHROs demnach tun, um die Mitarbeitererfahrung zu verbessern und den Wandel effektiver zu verwalten? Sie stimmen mit anderen CxOs überein, dass drei Technologien – Cloud-Computing, mobile Lösungen und das Internet der Dinge (Internet of Things, IoT) – in den kommenden Jahren ihren Geschäftsbetrieb revolutionieren werden (siehe Abbildung 4). Insgesamt werden diese Technologien große Veränderungen nach sich ziehen – für die Belegschaft ebenso wie bei der Bereitstellung von Personalressourcen (HR).

Abbildung 4

Technologische Trends: CHROs und andere CxOs stufen Cloud, Mobilität und das IoT als revolutionär ein.



### **Auswirkungen für die Belegschaft**

Cloud-Computing und Mobilität haben die Mitarbeiter von der Bindung an den Schreibtisch befreit und die Entwicklung von „Asset-light“-Geschäftsmodellen ermöglicht. Dies hat vielfältige Folgen für die Belegschaft. Es gestaltet die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten neu, verändert die Vorgehensweise bei der Durchführung zahlreicher Aktivitäten und bringt erhebliche Veränderungen in der Unternehmenskultur mit sich.

In einer cloudbasierten Welt können Mitarbeiter Ressourcen gemeinsam nutzen und effektiver zusammenarbeiten. Zudem können sie dank mobiler Lösungen jetzt auch unterwegs jederzeit auf Informationen zugreifen und wichtige Aufgaben erledigen. Beispielsweise kann ein Einzelhandelsmitarbeiter im Handumdrehen überprüfen, ob ein bestimmter Artikel vorrätig ist, und andernfalls Kunden alternative Option aufzeigen.

Doch während die Mitarbeiter einerseits von größerer Flexibilität profitieren, erhöht sich für sie auch das Risiko von Erkrankungen wie dem „Geräte-Burnout“. Die Mobilität verwischt die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben – und manche Menschen haben Schwierigkeiten, von ihrem Job abzuschalten. Vor Kurzem hat die französische Regierung zur Eindämmung dieses Problems eine Vorschrift erlassen, die den Zugriff auf E-Mails außerhalb der Arbeitszeit in bestimmten Sektoren einschränkt.<sup>6</sup>

Es gibt jedoch auch noch andere problematische Auswirkungen. Festangestellte stehen nun in Konkurrenz zur „Human Cloud“ – dem riesigen Reservoir an Freelancern, die eine Vielzahl von Services nach Bedarf anbieten. Diverse Onlineplattformen vermitteln Kontakte zwischen Arbeitgebern und freien Mitarbeitern, deren Anzahl in den letzten Jahren sprunghaft angestiegen ist. Dies ermöglicht den Zugang zu vielen Talenten, schafft bei manchen Angestellten des Unternehmens jedoch ein Gefühl der Ungewissheit.

Das IoT wird wahrscheinlich noch stärkere Auswirkungen mit sich bringen. Durch die Generierung enormer Datenmengen, die alle verwaltet werden müssen, schafft es zusätzliche Arbeit. Andererseits könnten jedoch einige Formen der Arbeit obsolet werden, etwa wenn Wachleute vor Ort durch Sicherheitssensoren ersetzt werden oder selbstfahrende Lkws ihre Fahrer überflüssig machen. Der US-Hersteller Freightliner hat kürzlich den ersten autonom fahrenden Sattelzug vorgestellt. Zurzeit sitzt zwar noch ein Mensch auf dem Fahrersitz, doch das wird nicht ewig notwendig sein.<sup>7</sup>

*„Das Beschäftigungsmodell verändert sich. Unternehmen brauchen Arbeitskraft, die sich dem Bedarf flexibel anpasst.“*

**CHRO**, Konsumgüterbranche, USA

---

*„Wir müssen Cognitive Computing nutzen, damit Menschen sich um die Dinge kümmern können, die nur von Menschen erledigt werden können.“*

**Takio Sudo**, CHRO, Pasona Group, Japan

Eine weitere Technologie, Cognitive Computing, könnte sich als ebenso revolutionär erweisen. Deren Potenzial wird derzeit nur von einem Drittel der CHROs erkannt (wie aus Abbildung 4 auf Seite 6 hervorgeht). Dabei bietet Cognitive Computing äußerst vielversprechende Möglichkeiten. Während konventionelle algorithmenbasierte Systeme auf das begrenzt sind, wofür sie programmiert wurden, lernen kognitive System durch Erfahrungen und wenden das Gelernte selbständig auf neue Anforderungen an.

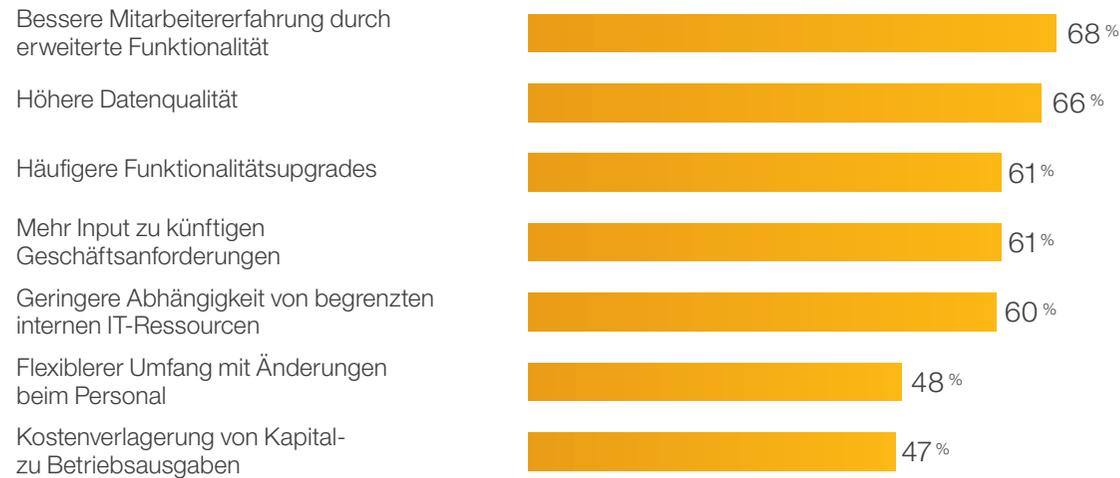
Durch die radikale Veränderung der Arbeitsweisen machen kognitive Technologien den erfolgreichen Umgang mit den gewaltigen Datenmengen erst möglich. Darüber hinaus liefern sie praxisbezogenes Feedback dazu, wie Mitarbeiter produktiver arbeiten können, und ermöglichen eine engere Kooperation über Mensch-Maschine-Schnittstellen. Beispielsweise können sie Wissenschaftler bei der Gewinnung neuer Forschungserkenntnisse und Ärzte bei der Festlegung der besten Therapie für Patienten mit komplexen Erkrankungen unterstützen. Ebenso helfen sie Vermögensverwaltern, den Anforderungen ihrer Kunden besser gerecht zu werden, indem sie den einzelnen Kunden jeweils die am besten zu ihnen passenden Finanzprodukte und -dienstleistungen zuordnen.

#### **Auswirkungen für die HR-Funktion**

Ebenso tief greifende Auswirkungen werden diese Technologien auf die Tätigkeiten der HR-Funktion und die Art der Erbringung ihrer Leistungen haben. Cloud-Computing zum Beispiel wird die CHROs in die Lage versetzen, eine bessere Erfahrung für die Mitarbeiter zu erzeugen und vielfältigere Self-Service-Optionen anzubieten. Außerdem trägt Cloud-Computing dazu bei, die Qualität der von den Mitarbeitern gesammelten Daten zu verbessern und die Durchführung von Routineaktivitäten wie Funktionalitätsupgrades überflüssig zu machen (siehe Abbildung 5). Stattdessen können sich die Mitarbeiter stärker auf wertschöpfende Aktivitäten konzentrieren, beispielsweise darauf, die Daten effizienter zu analysieren und zu interpretieren, um die gewonnenen Erkenntnisse für fundiertere Entscheidungen nutzbar zu machen.

**Abbildung 5**

Cloudnutzung: CHROs verwenden Cloud Computing, um die Mitarbeitererfahrung zu verbessern und aussagekräftigere Daten zu erhalten.



In gleichem Maß, wie die Mobilität die Arbeitsweise der Menschen verändert, wird von der HR-Funktion erwartet, rund um die Uhr den Zugriff auf mobile Lernlösungen, Produktivitätshilfen und Expertenauskünfte zu ermöglichen. Darüber hinaus ist es die Aufgabe des CHRO, in enger Zusammenarbeit mit dem Chief Information Officer (CIO) eine klare Gerätemanagementrichtlinie zu entwickeln. Eine wichtige Frage dabei ist, ob es den Mitarbeitern gestattet wird, ihre eigenen Geräte zur Arbeit mitzubringen – was einerseits für die Produktivität förderlich sein kann, andererseits aber die Sicherheitsrisiken für die Unternehmenssysteme und -daten erhöht.

*„Wir steigen zunehmend auf mobile Interaktion mit unseren Kunden um. Unsere Mitarbeiter möchten dasselbe: Sie wünschen sich mobiles Learning on Demand sowie die Bereitstellung von Informationen und Services für Mitarbeiter über Onlinekanäle.“*

**Lee Yan Hong**, Managing Director und Head of Group HR,  
DBS Bank, Singapur

---

*„Cognitive Computing wird im Personalbereich tief greifende Auswirkungen haben. Große Fortschritte erwarte ich im Bereich der Hilfestellung bei der Personalorganisation.“*

**CHRO**, Elektronikbranche, USA

Zudem wird der Umstieg auf mobile Arbeitsweisen es notwendig machen, PC-basierte HR-Prozesse wie Recruitment, Leistungsfeedback und Mitarbeiterbefragungen ganz neu zu erfinden. Die Anerkennungsprämien-Plattform Globoforce ist bereits in diesem Markt präsent und hat eine soziale App entwickelt, mit der Mitarbeiter herausragende Kollegen nominieren, empfehlen und beglückwünschen können.<sup>8</sup> In ähnlicher Weise werden CHROs mobile Technologien nutzen müssen, um Unterstützung für Shared Services über Tools wie Textnachrichten bereitzustellen.

Weitere Veränderungen wird das IoT mit sich bringen. Auf der Basis von Soziometern (Smart Badges, die erfassen, wie Personen miteinander interagieren) können Arbeitgeber besser Arbeitsplätze entwickeln, die die Zusammenarbeit fördern. Intelligente Geräte bieten die Möglichkeit, Umweltfaktoren wie Raumtemperatur, Beleuchtung und Geräuschpegel – die unmittelbaren Einfluss auf die Produktivität der Mitarbeiter haben – anzupassen und das Personal vor potenziellen Sicherheitsgefahren zu warnen. Dies muss jedoch geschehen, ohne die Privatsphäre der Mitarbeiter zu verletzen.

Cognitive Computing eröffnet auch neue Servicechancen, beispielsweise für individualisierte „Concierge-Services“, die Mitarbeiter dabei unterstützen, zusätzliche Qualifikationen zu erwerben und neue Karrierepfade zu erkennen. CHROs können zuvor unentdeckte Muster erkennen, zum Beispiel Trends im Hinblick auf Effizienz, Engagement und Bindung der Mitarbeiter, und frühzeitig Korrekturmaßnahmen treffen. Zudem ermöglicht Cognitive Computing proaktive Personalrekrutierungsverfahren, bei denen externe Daten aus Quellen wie LinkedIn sowie interne Mitarbeiterdaten zur Prüfung der Eignung eines Kandidaten genutzt werden.

Fazit: Die neuen Technologien bringen auch neue Verpflichtungen für die HR-Funktion mit sich. Doch sie vermitteln auch ein tieferes Verständnis der Stärken, individuellen Bedürfnisse und Vorlieben der aktuellen und potenziellen Beschäftigten sowie ihrer Fähigkeit, mit Anderen zusammenzuarbeiten. Unterm Strich ermöglichen es diese Technologien den CHROs, eine bessere Mitarbeitererfahrung zu erzeugen, ihre Organisation für Bewerber attraktiver zu machen und die Produktivität zu steigern.

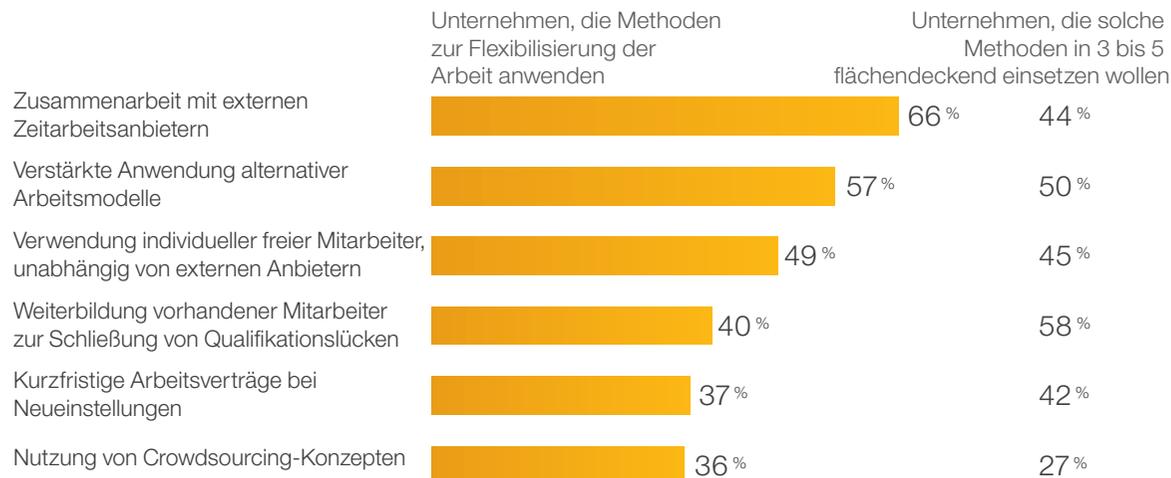
## Erforderlich für die Umsetzung: Werden Sie flexibel, analytisch und sozial

Die meisten Unternehmen dürften wohl nicht in der Lage sein, die sich ständig wandelnden Qualifikationsanforderungen ausschließlich mit eigenen Ressourcen zu erfüllen. Ebenso wenig können sie das Management ihres zukünftigen Personalbedarfs effektiv gestalten, wenn sie Rekrutierungstrends nicht erkennen, künftige Qualifikationslücken nicht voraussehen und die tatsächlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht begreifen. Entscheidend sind somit drei Kriterien: ein flexibler Ansatz für die Gewinnung von Talenten, vorausschauende Analysen, die zielgenauere Personalentscheidungen ermöglichen, und soziale Netzwerke, um Ansichten von Mitarbeitern zu erfassen.

Viele CHROs setzen dies bereits in die Tat um. Zwei Drittel der Befragten erklärten, dass sie Zeitarbeitskräfte von externen Dienstleistern beschäftigen. Mehr als die Hälfte verwenden zudem Instrumente wie flexible Teilzeitarbeit, Telearbeitsplätze und Ähnliches. Viele beabsichtigen, diese Instrumente auch langfristig zu nutzen. Bemerkenswerter ist jedoch der markante Anstieg beim Prozentsatz der CHROs, die planen, künftige Qualifikationslücken durch die Weiterbildung vorhandener Mitarbeiter und die Einstellung von neuem Personal auf der Basis kurzfristiger Arbeitsverträge zu schließen (siehe Abbildung 6).

### Abbildung 6

*Flexible Talente: Viele CHROs setzen auf externe Anbieter und alternative Arbeitsmodelle*



*„Eine Sache, die ich persönlich gerne vorantreiben möchte, ist die Umstellung unserer Unternehmenskultur auf ein flexibles Geschäftsmodell.“*

**CHRO**, Banking und Finanzmärkte, Australien

*„Mithilfe von vorausschauenden Analysen können wir untersuchen, was künftig geschehen könnte, statt nur zu betrachten, was bereits geschehen ist.“*

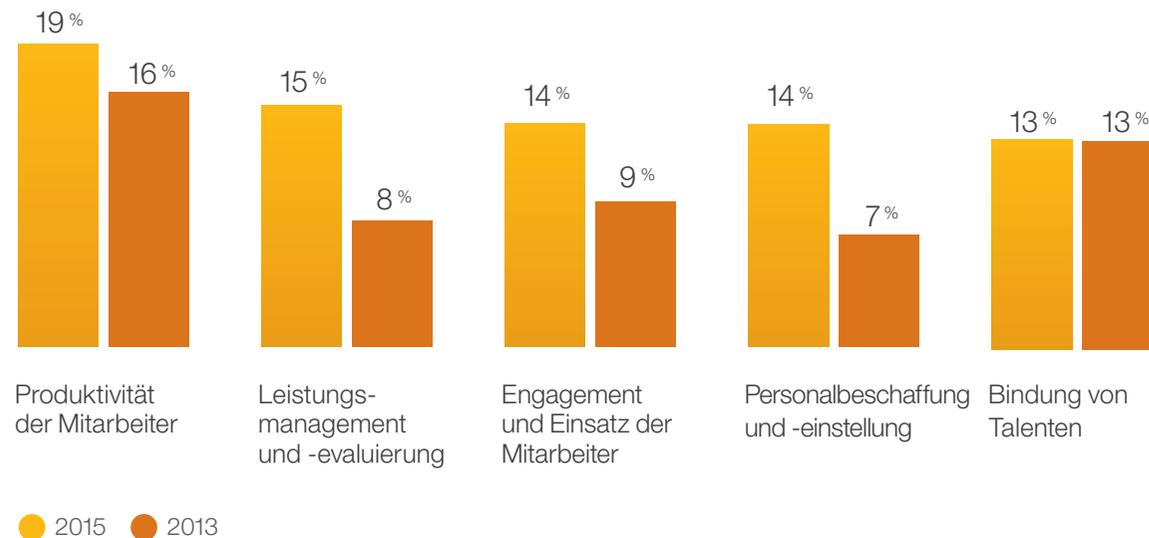
Lucien Alziari, CHRO, A.P. Møller Maersk, Dänemark

Eine kleine – aber wachsende – Anzahl von CHROs nutzt auch bereits vorausschauende Analysen für das Personalmanagement (siehe Abbildung 7). Der Aufbau einer effektiven Analytikfunktion ist keine leichte Aufgabe. Er erfordert HR-Mitarbeiter mit völlig neuen Qualifikationen: Data Architects, Statistical Modeler oder „Storyteller“ zur Vermittlung von Botschaften. Doch was die Analytik am dringendsten benötigt, ist ein hohes Maß an Vertrauen zwischen der HR-Funktion und dem Rest des Unternehmens. Die HR-Funktion muss sich darauf verlassen können, dass ihre Antworten von den Geschäftsbereichen auch umgesetzt werden, während die Geschäftsbereiche den Methoden und Prämissen trauen müssen, die den von der HR-Funktion gegebenen Antworten zugrunde liegen.

Trotzdem – die Vorteile rechtfertigen die Investition und den erforderlichen Aufwand. Die Entwicklung belastbarer Modelle zur Prognose dynamischer Entwicklungen, beispielsweise in Bezug auf die Mitarbeiterfluktuation und die Relation von Angebot und Nachfrage bei spezifischen Qualifikationen in der Zukunft, hilft Unternehmen, auf sie zukommende Herausforderungen beim Personal zu antizipieren und somit zu entschärfen. Viele proaktiv arbeitende HR-Funktionen messen sogar, mit welcher Wahrscheinlichkeit bestimmte Mitarbeiter ihren Job aufgeben, indem sie andere Mitarbeiter mit ähnlichen Merkmalen zum Vergleich heranziehen. Daraufhin können sie entsprechende Maßnahmen ergreifen, um die besten Talente im Unternehmen zu halten.<sup>9</sup>

#### Abbildung 7

*Künftiger Fokus: Die Anzahl der CHROs, die vorausschauende Analysen nutzen, um fundiertere Personalentscheidungen zu treffen, nimmt zu.*



Manche Unternehmen haben zudem bereits Schritte in die richtige Richtung gemacht, wenn es darum geht, die Meinung der Beschäftigten anzuhören – egal, ob sie Feedback von Kunden weitergeben, Verbesserungsvorschläge machen oder sonstige Angelegenheiten aus ihrem Arbeitsumfeld kommentieren. Fast die Hälfte der CHROs, die an unserer Studie teilnahmen, lesen gelegentlich in sozialen Netzwerken mit, um zu erfahren, was die Mitarbeiter über ihr Unternehmen denken. Die Anzahl der CHROs, die laufend soziale Netzwerke nutzen, um neue Ideen aufzugreifen und die Gefühlslage der Mitarbeiter zu erfassen, ist etwas kleiner (siehe Abbildung 8).

Auf die Meinung der Mitarbeiter zu hören, trägt dazu bei, dass sie sich wertgeschätzt fühlen, verbessert die Entscheidungsfindung und stimuliert die Innovation im Unternehmen. Außerdem wird das Unternehmen dadurch frühzeitig auf eventuelle interne Probleme aufmerksam gemacht, die zu Unmut führen können, wenn sie nicht schnell gelöst werden. Allerdings reichen jährliche Momentaufnahmen in Form von Mitarbeiterbefragungen nicht aus, wenn sich Stimmungen innerhalb weniger Stunden viral verbreiten können. Unternehmen müssen vielmehr einen kontinuierlichen Dialog mit ihren Mitarbeitern führen, so wie sie dies auch mit ihren Kunden tun.<sup>10</sup>

#### Abbildung 8

Digitaler Dialog: Über soziale Netzwerke erhalten CHROs wichtige Erkenntnisse zu Mitarbeitern.



*„Wir können deutlich machen, wo Zusammenarbeit und offener Austausch von Ideen über ein soziales Netzwerk die Performance der Mitarbeiter und somit auch unsere geschäftlichen Ergebnisse verbessern.“*

**CHRO**, Industrieprodukte, Brasilien

---

*„Wir brauchen eine Vielzahl neuer Managementfähigkeiten.“*

**Peter Fasolo**, CHRO, Johnson & Johnson, USA

---

## Ergreifen Sie die Initiative

CHROs wissen, dass sie sich auf eine Zukunft vorbereiten müssen, in der Umbrüche zur Regel werden – eine Zukunft, in der durch technologische Fortschritte die Grenzen zwischen verschiedenen Branchen immer mehr verschwimmen und neue Mitbewerber als Quereinsteiger auf den Markt drängen. Um diese Umbrüche erfolgreich zu bewältigen, müssen Sie Mitarbeiter mit neuen, womöglich seltenen Qualifikationen finden, sich mit heiklen Themen wie Auslagerung von Arbeitsplätzen auseinandersetzen, eine flexiblere, dynamischere Belegschaft aufbauen und Mitarbeiter auf allen Ebenen der Organisation in die Lage versetzen, die enormen Dimensionen des Wandels zu meistern.

Wie können nun CHROs den Vorsprung ihres Unternehmens in der von Grund auf veränderten Qualifikationslandschaft wahren? Die Teilnehmer an unserer Studie geben Antworten, von denen CHROs in allen Branchen und Regionen profitieren können.

### **Erforderliche Maßnahme: Definieren Sie Ihre Talentgewinnungsstrategie neu**

Legen Sie konstante Prozesse zur Gewinnung der Talente fest, die Ihr Unternehmen benötigt, um seinen Wettbewerbsvorsprung in einem sich rasant verändernden Umfeld zu verteidigen. Entwickeln Sie kreative Marketingmethoden und setzen Sie Analysetools ein, um eine neue Generation von Mitarbeitern mit seltenen oder einzigartigen Fähigkeiten anzusprechen, zu gewinnen und einzustellen. Steigern Sie Ihre Flexibilität durch Partnerschaften mit Drittanbietern, die bedarfsgerecht Kompetenzen zur Verfügung stellen können, die nicht ohne Weiteres zu akquirieren sind.

### **Empfohlene Vorgehensweise: Gestalten Sie eine positive Mitarbeitererfahrung**

Lassen Sie der Mitarbeitererfahrung dieselbe Wichtigkeit zukommen wie der Kundenerfahrung. Nutzen Sie Analysen, um die verschiedenen Mitarbeitersegmente und deren Anliegen zu verstehen. Verbessern Sie wichtige Schnittstellen, an denen sich die Erfahrungen der Mitarbeiter am stärksten in ihrem Engagement und ihrer Produktivität niederschlagen. Arbeiten Sie eng mit dem CIO, dem CMO und den für die Gebäude zuständigen Partnern zusammen, um die Mitarbeitererfahrung im Kontext der Erfordernisse Ihres Unternehmens zu optimieren. Nutzen Sie schnelle, iterative Designprinzipien, um neue Wege zur Erzeugung positiver Mitarbeitererfahrungen zu testen und zu modifizieren.

---

**Erforderlich für die Umsetzung: Überarbeiten Sie Ihre HR-Services für das Zeitalter des Cognitive Computing**

Untersuchen Sie, wie Sie mithilfe von Technologien den strategischen Aufgabenumfang der HR-Funktion erweitern und die operative Effizienz Ihrer Organisation verbessern können. Erwägen Sie den Einsatz von cloudbasierter Software, um erstklassige Services bereitstellen zu können und die Abhängigkeit von der IT-Funktion zu verringern. Nutzen Sie mobile Lösungen, um Mitarbeitern Informationen und Auswertungen zur Verfügung zu stellen, wann und wo auch immer sie diese benötigen. Implementieren Sie soziale Netzwerke als Verstärker für die Meinung der Mitarbeiter. Prüfen Sie den Einsatz kognitiver digitaler Assistenten, um den Mitarbeitern erweiterte Self-Service-Möglichkeiten zur Verfügung zu stellen und die Entscheidungsfähigkeit der HR-Funktion zu verbessern.

Den ersten Teil unserer jüngsten Global C-Suite Study mit dem Titel „Grenzen neu definieren“ finden Sie unter [ibm.com/csuitestudy](http://ibm.com/csuitestudy). Sie können ihn auch über die Tablet-Apps des Institute for Business Value für iOS und Android aufrufen.



## Anmerkungen und Quellen

- 1 „Grenzen neu definieren: Ergebnisse der Global C-Suite Study“. IBM Institute for Business Value, November 2015. [www.ibm.com/csuitestudy](http://www.ibm.com/csuitestudy)
- 2 Muller, Joann: „Tesla Says Demand For Powerwall Battery Storage Will Outstrip Electric Cars“. *Forbes*, 6. Mai 2015. <http://www.forbes.com/sites/joannmuller/2015/05/06/tesla-says-demand-for-powerwall-battery-storage-will-outstrip-electric-cars/#454ccdee77bb>
- 3 „A New Rival for Netflix? Alibaba to Enter Streaming Video Market in China“. *Zacks*, 15. Juni 2015. <http://www.zacks.com/stock/news/178294/a-new-rival-for-netflix-alibaba-to-enter-streaming-video-market-in-china>
- 4 Nudd, Tim: „Getting Hired by GE Impresses Absolutely No One in Company's Amusing New Ads“. *Adweek*, 8. September 2015. <http://www.adweek.com/adfreak/getting-hired-ge-impresses-absolutely-no-one-companys-amusing-new-ads-166760>
- 5 Ramsey, Mike und Douglas MacMillan: „Carnegie Mellon Reels After Uber Lures Away Researchers“. *The Wall Street Journal*, 31. Mai 2015. <http://www.wsj.com/articles/is-uber-a-friend-or-foe-of-carnegie-mellon-in-robotics-1433084582>
- 6 De Castella, Tom: „Could work emails be banned after 6pm?“. *BBC News*, 10. April 2014. <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-26958079>
- 7 Goodwin, Antuan: „Four things you should know about Freightliner's self-driving truck“. *CNET*, 9. Mai 2015. <http://www.cnet.com/uk/news/4-things-that-you-should-know-about-freightliners-autonomous-inspiration-truck/>
- 8 „Mobile Recognition“. Globoforce-Website. <http://www.globoforce.com/how-it-works/superior-innovation/mobile-recognition/>
- 9 Fern, Bruce, Eric Lesser und Skander Kechaou: „Unlock the people equation: Using workforce analytics to drive business results“. IBM Institute for Business Value, Dezember 2014. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/peoleequation/>
- 10 Feinzig, Sheri, Eric Lesser und Rena Rasch: „Amplifying employee voice: How organizations can better connect to the pulse of the workforce“. IBM Institute for Business Value, Oktober 2015. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employeevoice/>

IBM Deutschland GmbH  
IBM-Allee 1  
71139 Ehningen  
[ibm.com/de](http://ibm.com/de)

IBM Österreich  
Obere Donaustrasse 95  
1020 Wien  
[ibm.com/at](http://ibm.com/at)

IBM Schweiz  
Vulkanstrasse 106  
8010 Zürich  
[ibm.com/ch](http://ibm.com/ch)

IBM, das IBM Logo, [ibm.com](http://ibm.com) und Global Business Services sind eingetragene Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Die genannten Kundenbeispiele dienen lediglich zur Veranschaulichung. Die tatsächlichen Leistungsergebnisse können je nach Konfigurationen und Betriebsbedingungen variieren. Der Kunde ist dafür verantwortlich, die Verwendung anderer Produkte oder Programme mit IBM Produkten und Programmen zu beurteilen und zu prüfen.

Die Informationen in diesem Dokument werden auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf „as-is“-Basis) ohne jegliche ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung zur Verfügung gestellt, einschließlich, aber nicht beschränkt auf die Gewährleistungen für die Handelsüblichkeit, die Verwendungsfähigkeit für einen bestimmten Zweck oder die Freiheit von Rechten Dritter. Gegenstand und Umfang der Leistungen bestimmen sich ausschließlich nach den jeweiligen Verträgen.

© Copyright IBM Corporation 2016

GBE03739-DEDE-02

