

Neue Aussichten für ein neues Zeitalter

Ergebnisse der Befragung von CHROs im Rahmen der IBM Global C-Suite Study

IBM Institute for Business Value

Ergebnisse der Befragung von CHROs im Rahmen der IBM Global C-Suite Study

Dieser Bericht stützt sich auf Antworten von 4.183 Top-Managern aus der ersten von IBM durchgeführten Studie, die sich mit der gesamten Führungsebene befasst. Es handelt sich um die 17. einer laufenden Reihe von Studien auf Führungsebene, die vom IBM Institute for Business Value entwickelt wurden. Uns liegen nun Daten aus über 23.000 Interviews vor, die bis zum Jahr 2003 zurückreichen.

Insgesamt befragte Personalleiter	342
Japan	82
Asiatisch-pazifischer Raum/Australien, Neuseeland	32
Europa, Naher und Mittlerer Osten, Afrika	130
Nordamerika	56
Südamerika	42

Einleitung

In der C-Suite Study „Der Kunde entscheidet mit“ aus dem Jahr 2013 wurden drei maßgebliche Einflussgrößen auf den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens identifiziert:

- **Erschließung Kundeneinfluss – Beseitigung von Barrieren, um die Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens auszuweiten und dem Kunden auf Managementebene Gehör zu verschaffen**
- **Wegbereiter für digitale/physische Innovationen – Verbindung klassischer Aktivitäten mit sozialen, mobilen und digitalen Netzwerken, um neue Produkte, Services und Geschäftsmodelle zu entwickeln**
- **Gestaltung positiver Kundenerfahrungen – Entwicklung und Ausweitung reibungsloser Interaktionen, die Kundenerwartungen erfüllen und das Unternehmen von der Konkurrenz differenzieren¹**

Besser informierte und technisch ausgerüstete Kunden formulieren zunehmend höhere Erwartungen an die Unternehmen, mit denen sie in Interaktion treten, und fordern unmittelbare Kommunikation, personalisierten Service und die Möglichkeit, sich an der Entwicklung neuer Produkte zu beteiligen, ein. Die Botschaft, die die IBM C-Suite Study „Der Kunde entscheidet mit“ aus dem Jahr 2013 aufzeigt, ist eindeutig: Die zunehmende Verbreitung sozialer, mobiler und digitaler Technologien spielt eine maßgebliche Rolle bei der Demokratisierung der Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden.² Ob es ein Einzelhändler ist, der mit seinen Produkten Teenager in Rio umwirbt, oder ein Elektronikunternehmen in Dublin, das versucht, sich gegen die globale Konkurrenz durchzusetzen, beide verfolgen das gleiche Ziel: Sie möchten ihre Kunden besser verstehen, stärker einbeziehen und auf eine Art begeistern, die das Unternehmen von der Konkurrenz abhebt.

Die entscheidende Schnittstelle zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden sind die Mitarbeiter. Im wichtigen Kampf um die Loyalität der Kunden wird die Fähigkeit, Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln, ihr Potenzial zu erkennen und zu unterstützen zu einem maßgeblichen Faktor. Diese Mitarbeiter sind es, die das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit prägen. Sie sind es, die täglich in Kontakt mit den Kunden treten, die Änderungen bei den Kundenvorlieben analysieren und die die Technologien entwickeln und pflegen, mit deren Hilfe die physische und die digitale Welt miteinander verknüpft werden. Daher sind in einer Welt, in der der Kunde im Fokus steht, motivierte und entsprechend vorbereitete Mitarbeiter für den Erfolg eines Unternehmens unverzichtbar.

„Zukünftig müssen wir den Kunden und unsere Mitarbeiter noch enger zusammenbringen, d. h. die Bedürfnisse der Kunden ermitteln und eine Belegschaft formen, die die Gunst der Stunde nutzen kann. Wir müssen herausfinden, wie wir dem Kunden wirklich das geben können, was er will, und zwar mit motivierten Mitarbeitern, die die formulierten Erwartungen auf kreative Weise erfüllen.“

Personalchef eines Bankhauses, Kanada

Ist das Personalmanagement darauf vorbereitet, der großen Bedeutung der Mitarbeiter in einer kundenorientierten Welt Rechnung zu tragen und die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten für den Erfolg des Unternehmens bereitzustellen? Ist das Personalmanagement bereit und in der Lage, seinen Beitrag zu leisten, damit das Unternehmen seine Position in einem Umfeld behaupten kann, in dem die Kunden immer besser informiert sind, sich immer häufiger lautstark äußern und stärker in die täglichen Prozesse eingebunden sind?

Die Analyse der in dieser Studie gesammelten Antworten von 4.183 Führungskräften aus 70 Ländern zeigt, dass viele Unternehmen derzeit wichtige Schritte unternehmen, um eine Belegschaft aufzubauen, die es ihnen ermöglicht, sich in dieser kundenorientierten Welt zu behaupten. Teil dieser Analyse ist eine genauere Untersuchung der Antworten von 342 CHROs, die an der Studie teilgenommen haben.

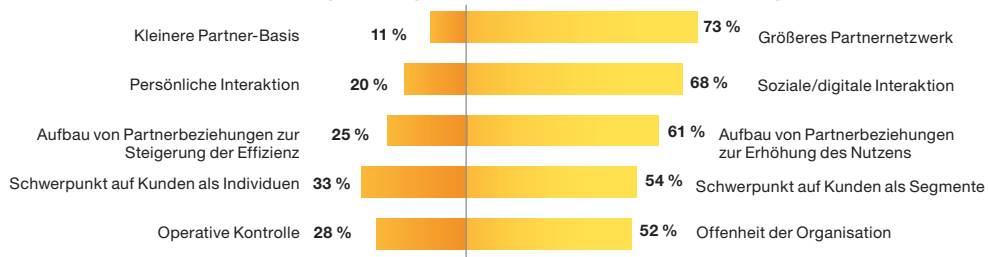
Der Kunde im Fokus

Die Mehrzahl der Führungskräfte hat erkannt, dass sie die Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen intensivieren und nach Unternehmen in ihrem Umfeld suchen müssen, mit deren Hilfe sie den Kundennutzen ihrer Produkte steigern können (siehe Abbildung 1). Sie erkennen die Bedeutung einer intensiveren sozialen/digitalen Interaktion, um mittels neuer und interaktiverer Verfahren mit ihren Kunden zu kommunizieren und von ihnen zu lernen. Sie müssen die Offenheit des Unternehmens stärken und die Transparenz organisationsintern und nach außen erhöhen.

Abbildung 1

Verändertes Umfeld: Die stärkere Ausrichtung am Kunden macht eine flexiblere, transparentere und mehr auf Teamarbeit ausgerichtete Belegschaft erforderlich.

Veränderungen des geschäftlichen Umfelds für Führungskräfte



Diese Änderungen haben erhebliche Auswirkungen auf die Belegschaft und begründen, wie wir glauben, eine merkliche Verschiebung der Prioritäten im Personalmanagement:

- **Management der maßgeblichen Funktionen, die zur Weiterentwicklung des kundenorientierten Unternehmens notwendig sind**

Veränderungen in aktuellen und zukünftigen Kundenanforderungen zwingen Unternehmen dazu, ihr Augenmerk auf eine neue Gruppe entscheidender Mitarbeiterfunktionen zu richten.³ Es geht nicht mehr nur um die Besetzung traditioneller Positionen mit Kundenkontakt wie Vertrieb und Kundenservice, sondern auch um Positionen, die sich um die Schaffung einzigartiger digitaler Erfahrungen kümmern. Hierzu zählen beispielsweise Funktionen wie Mobile Device Architects, Community-Manager, die Kunden auf der ganzen Welt zusammenbringen, um Know-how auszutauschen und sich gegenseitig zu unterstützen, Data-Scientists, die ungewöhnliche Erkenntnisse zu Kunden zugute fördern, und Designspezialisten, die die Kunden direkt einbeziehen, wenn neue Produkte und Services entwickelt und konstruiert werden. Diese Funktionen variieren von Branche zu Branche und können sich in einem Unternehmen, das sich auf Endverbraucher konzentriert, erheblich von den Funktionen in B2B-Beziehungen unterscheiden.

Nachdem die neuen Funktionen identifiziert wurden, muss sich die Personalabteilung mit den spezifischen Anforderungen dieser Funktionen beschäftigen, was die Rekrutierung neuer Mitarbeiter, die Bereitstellung spezieller Schulungsprogramme und/oder die Implementierung von Programmen zur Mitarbeiterbindung bedeuten kann. So sollen spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten erhalten bleiben, die von zentraler Bedeutung sind, um Kundenerwartungen verstehen und einmalige Kundenerfahrungen schaffen zu können. Darüber hinaus muss sich ein Unternehmen intensiver mit den Beweggründen der einzelnen Mitarbeiter, die diese Funktionen innehaben, und der Frage der effektiven Einbindung dieser Mitarbeiter auseinandersetzen. Durch das bessere Verständnis dieser Einflussfaktoren können Personalprogramme besser angepasst werden, um die Rekrutierung, Bindung und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern auf diesen Positionen zu verbessern.

- **Nutzung von Analysetechniken zur Steigerung des Kundennutzens**

Analysetechniken im Rahmen der Personalplanung können, was den Kundennutzen betrifft, eine wichtige Rolle spielen. Für einen effektiveren Abgleich von Kundenströmen und Personaleinsatz, die kontinuierliche Versorgung mit qualifizierten Mitarbeitern und die Bindung von Mitarbeitern in Schlüsselfunktionen sind umfassende und aussagekräftige Informationen zur Belegschaft eines Unternehmens erforderlich. Mithilfe geeigneter Analyseverfahren lassen sich Trends einfacher erkennen, mögliche Ergebnisse vorhersagen und unvorhergesehene Risiken besser antizipieren.

Damit dies möglich ist, muss die Personalabteilung jedoch ein Umfeld – sowohl innerhalb der Organisation als auch unternehmensweit – schaffen, das den Nutzen analysegestützter Entscheidungsprozesse erkennt. Laut einer aktuellen Studie des IBM Institute for Business Value zum Thema „Business Analytics“ sind die Schaffung einer sich an Fakten orientierenden Kultur und Vertrauen in die Fähigkeiten der Anderen zentrale Einflussfaktoren, was die effektive Nutzung von Analysetechnologien auf allen Ebenen des Unternehmens betrifft.⁴ Darüber hinaus muss die Personalanalyse in die täglichen Aktivitäten von Abteilungsleitern integriert werden. Führungskräfte, die regelmäßig mit Mitarbeitern und Kunden arbeiten, müssen sich der Auswirkungen personalbezogener Entscheidungen, angefangen bei der Einstellung über die Einsatzplanung bis hin zur Fortführung eines Beschäftigungsverhältnisses, bewusst sein. Verbleiben die Daten in den Händen einer begrenzten Zahl von Back-Office-Analitikern, wird hierdurch nicht nur der Nutzen der Daten eingeschränkt, sondern es trägt auch dazu bei, Misstrauen in die Qualität der Schlussfolgerungen zu säen.

„Wir müssen Human Capital genauso wie jede andere Ressource betrachten, um erfolgreich zu sein. Analysesysteme können uns dabei helfen.“

Personalchef eines Einzelhandelsunternehmens, USA

„Die Personalabteilung muss sich für ein internes soziales Netzwerk, eine Hauptmarkenstrategie und die Arbeitgebermarke einsetzen. Wir müssen neue Ansätze der Mitarbeitergewinnung und -motivation entwickeln, uns auf innovative Verfahren zur Inhaltsvermittlung und Mitarbeiterschulung konzentrieren und uns für die Nutzung mobiler Geräte engagieren, um mehr soziale Verantwortung zu zeigen.“

Personalchef eines Bank- und Finanzdienstleisters, Kanada

- **Berücksichtigung neuer digitaler Herausforderungen**

In einer Welt, in der digitale und physische Erfahrungen immer enger zusammenwachsen, haben neue Technologien erhebliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter und die Art und Weise, wie tagtägliche Aufgaben erledigt werden. Mobile Geräte haben einen merklichen Effekt, und zwar nicht nur auf BYOD-Richtlinien (Bring Your Own Device), sondern auch darauf, wo und wie Arbeiten erledigt werden. Die Nutzung sozialer Medien rückt das Management der digitalen Reputation in den Fokus und liefert neue Einblicke, die aus der Fülle an unstrukturierten Daten aus dem digitalen Universum extrahiert werden. Eine engere Zusammenarbeit, sowohl intern als auch mit Partnern außerhalb des Unternehmens, wirft eine Vielzahl neuer Fragen auf, angefangen bei der Frage, welche Informationen für andere (nicht) zugänglich gemacht werden können, bis hin zu der Frage, wie Personen, die als Wissensvermittler Beiträge zu Innovationen leisten können, identifiziert und erkannt werden können. Der Personalabteilung kommt bei der Lösung der personenbezogenen Folgen neuer digitaler Herausforderungen eine wichtige Funktion zu, da diese Fragen vor allem im Hinblick auf die zukünftige Effektivität der Mitarbeiter eine immer wichtigere Rolle spielen werden.

Investitionen in die Kundenerfahrung: die Personalleitung ist mit dabei

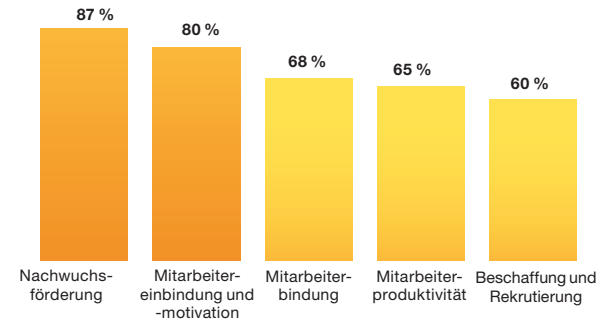
Ist der Personalbereich angesichts dieser neuen Herausforderungen bereit, neue Aufgaben zu übernehmen? Ähnliche wie ihre Kollegen auf Führungsebene sind sich auch Personalchefs darüber im Klaren, dass sie fundiertere Informationen über ihre externen Kunden benötigen. Nur 31 Prozent glauben, dass sie ihre Kunden bereits gut verstehen, während 78 Prozent glauben, dass sie in den nächsten drei bis fünf Jahren mehr über ihre Kunden in Erfahrung bringen müssen. Wenig überraschend ist, dass vor allem die finanziell überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen besser über ihre Kunden Bescheid wissen (44 Prozent im Vergleich zu 28 Prozent bei allen anderen Unternehmen).

Viele Personalchefs wollen außerdem mehr eigene Zeit für die Verbesserung der Kundenerfahrung aufwenden. Während 28 Prozent aussagen, dass sie in dieser Frage bereits heute direkt involviert sind, geben 38 Prozent an, dass sie in den nächsten drei bis fünf Jahren mehr Zeit für diese Frage aufwenden wollen. Wie es der Personalchef eines deutschen Unternehmens sagte: „Wir müssen erkennen und deutlich machen, was wir wissen und was wir erreichen können, und dies für unsere Kunden nutzbar machen. Häufig wissen selbst unsere Kunden nicht, welche Möglichkeiten sie haben. Wir möchten ihnen helfen, ihre Fähigkeiten zu erkennen.“

Nachwuchsförderung und Mitarbeiterbindung/-motivation sind die beiden Fragen, denen Personalchefs derzeit die größte Bedeutung beimessen. In den nächsten drei Jahren werden jedoch zwei weitere Themen immer wichtiger, um die Entwicklung hin zum kundenorientierten Unternehmen zu unterstützen: Zusammenarbeit und Wissensaustausch (von heute 55 Prozent auf 92 Prozent in drei Jahren) und die schnelle Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen (von heute 57 Prozent auf 89 Prozent).

Abbildung 2

Wichtige Themen: Die fünf größten Herausforderungen im Personalmanagement



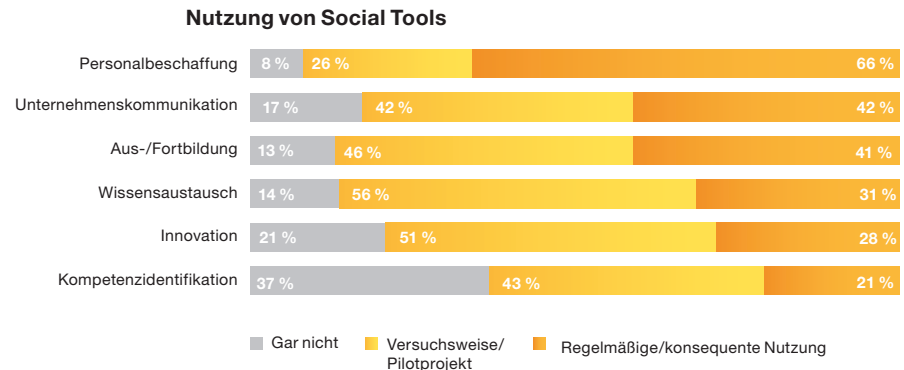
„Die Personalabteilung bemüht sich um Innovationen durch die Nutzung von Social Tools, um die interne Zusammenarbeit weiterzuentwickeln und die Anbindung an die Außenwelt zu verbessern. Durch das Fehlen einer digitalen Strategie wird dies erschwert.“

Personalchef eines Biotechnologie-Unternehmens, Italien

Immer mehr Personalchefs erkennen die Bedeutung von Social Tools, um zentrale Fragen im Personalmanagement zu lösen (siehe Abbildung 3). Insbesondere in Sachen Social Recruiting wurden beträchtliche Fortschritte gemacht; bereits zwei Drittel der Personalchefs geben an, dass ihre Abteilungen diese Methode regelmäßig nutzen. Was die anderen wichtigen Themen wie Wissensaustausch, Innovation und Kompetenzidentifikation betrifft, befindet sich ein Großteil der Unternehmen jedoch noch in der Anfangsphase der Nutzung von Social Tools. Angesichts der enormen Bedeutung, die Führungskräfte generell den Social Tools und Teamwork-Fähigkeiten beimessen, ist dies sicherlich ein Bereich, dem Personalchefs mehr Zeit und Aufmerksamkeit widmen müssen.

Abbildung 3

Social Tools auf dem Vormarsch: Personalchefs führen Social Tools-basierte Ansätze im Personalmanagement ein.



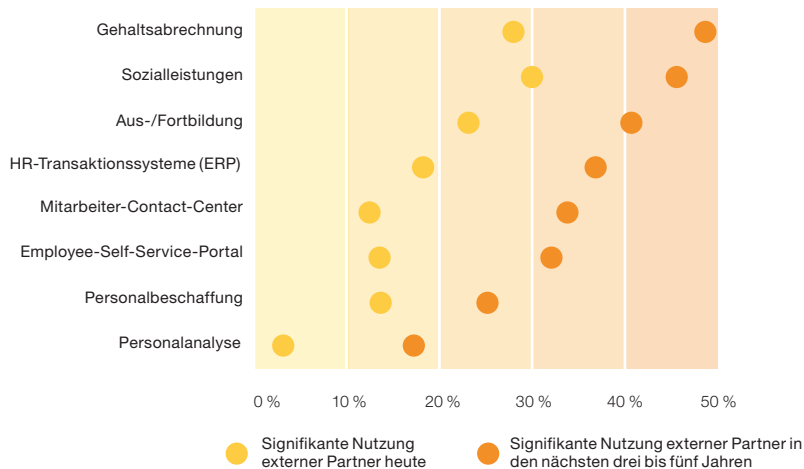
Immer mehr Personalchefs werden sich außerdem der Tatsache bewusst, dass ihre Abteilungen die vielfältigen Aufgaben nicht allein lösen können (oder sollten). Vor dem Hintergrund des strategischen Drucks, dem Personalleiter ausgesetzt sind, überrascht es nicht, dass sie für Tätigkeiten, die häufig sehr zeit- und ressourcenintensiv sind und sehr viel Aufmerksamkeit ihrer Abteilung erfordern, nach Alternativen suchen. So wird immer häufiger die Notwendigkeit erkannt, Spezialfirmen mit Aufgaben zu beauftragen, die diese zu geringeren Kosten und mit besserem Ergebnis durchführen können.

So könnte ein Partnerunternehmen beispielsweise mobilen Support für Aufgaben im Rahmen der Mitarbeiterverwaltung für ein Unternehmen bereitstellen, das nicht in der Lage ist, nennenswerte Ressourcen für die interne Entwicklung dieser Funktion aufzuwenden.

Wie unsere Studie zeigt, ist in den nächsten Jahren mit einer nennenswerten Verschiebung von Prozessen zu rechnen, die außerhalb des Unternehmens ausgeführt werden. Fast die Hälfte der Unternehmen wird dann nach Partnerunternehmen für die Gehaltsabrechnung und die Verwaltung von Sozialleistungen suchen. Signifikante Anstiege beim Rückgriff auf externe Partner sind in den Bereichen Aus- und Fortbildung, HR-Transaktionssysteme und Management von Mitarbeiter-Contact-Centern zu erwarten. Und auch Aufgaben, die klassischerweise unternehmensintern erledigt wurden, beispielsweise die Mitarbeiterrekrutierung, werden häufiger als bisher an externe Partner ausgelagert (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4

Mebr Partnerunternehmen: Das Personalmanagement setzt für verschiedene Aufgabenbereiche in den nächsten Jahren verstärkt auf die Zusammenarbeit mit externen Partnern.



Hindernisse überwinden

Während es offensichtlich ist, dass Personalchefs sich auf strategischer Ebene mehr mit Aktivitäten zur Kundenunterstützung befassen wollen, sind andere Führungsbereiche zurückhaltender, was die Zuschreibung entsprechender Fähigkeiten der Personalabteilung und ihren Auftrag zur Mitwirkung betrifft. Unsere Studie zeigt zentrale Bereiche auf, die die Fähigkeit des Personalbereichs, die Entwicklung eines kundenorientierten Unternehmens zu unterstützen, behindern können:

Das strategische Potenzial der Personalabteilung

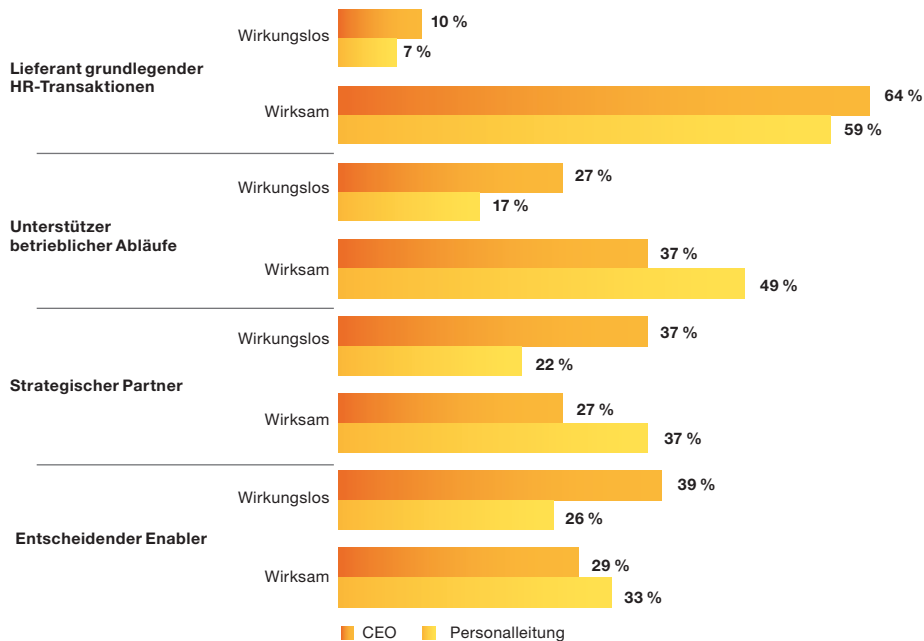
Im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen gilt das Personalwesen immer noch nicht als Bereich, der, was seinen strategischen Beitrag betrifft, in der vordersten Reihe steht. So gaben die befragten CEOs beispielsweise an, dass die Wahrscheinlichkeit zur engen Zusammenarbeit beim Personalchef genauso hoch ist wie beim Marketingchef oder der IT-Leitung. Auf die Frage nach den Mitgliedern der Führungsebene, die maßgeblich an der Ausgestaltung der Geschäftsstrategie des Unternehmens beteiligt sind, wurde die Personalleitung jedoch nur von 35 Prozent der CEOs genannt. Dies steht im Gegensatz zu 72 Prozent, die eine Beteiligung des Chief Financial Officers, 63 Prozent, die die Mitwirkung der Marketingleitung und 42 Prozent, die eine Beteiligung der IT-Leitung angaben.

Sowohl CEOs als auch Personalchefs stimmen darin überein, dass die Personalabteilung innerhalb des jeweiligen Unternehmens als Lieferant grundlegender HR-Transaktionen und Unterstützer betrieblicher Abläufe wahrgenommen wird (siehe Abbildung 5). Während fast zwei Drittel der befragten CEOs glauben, dass ihre Personalabteilung leistungsfähiger Lieferant grundlegender HR-Transaktionen ist, ist die Gruppe der CEOs, die die Personalabteilung als Unterstützer betrieblicher Abläufe, als strategischen Partner oder als entscheidenden Enabler sieht, deutlich kleiner. Diese Ergebnisse legen die Vermutung nahe, dass die Personalabteilung für viele Unternehmen in strategischen Entscheidungsprozessen weiterhin nur eine untergeordnete Rolle spielt.

Bei Betrachtung aller befragten Führungskräfte jenseits der Personalabteilung zeigt sich jedoch, dass finanziell überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen die Personalabteilung eher als strategischen und wichtigen Partner bezeichnen. Während es nur geringe Unterschiede im Hinblick auf die Wahrnehmung der Personalabteilung als leistungsfähigen Lieferanten von HR-Transaktionen gibt (59 gegenüber 56 Prozent), neigen finanziell überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen deutlich eher dazu, den Personalbereich als strategischen Partner zu sehen (30 gegenüber 19 Prozent). Während sich die Prozentwerte bei den finanziell überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen nicht wesentlich von der Wahrnehmung der CEOs insgesamt unterscheiden, legen sie den Schluss nahe, dass Unternehmen mit höherer Finanzperformance die Personalabteilung als wichtigeren Partner im Hinblick auf den Gesamterfolg ansehen.

Abbildung 5

Transaktionsorientiert: CEOs und Personalchefs stimmen darin überein, dass das Personalmanagement als vorwiegend transaktions- und prozessorientiert wahrgenommen wird.



„Wir müssen die Kultur, die Fähigkeiten und die Kapazitäten schaffen, die es uns ermöglichen, unsere Wachstumsziele zu erreichen. Hierbei steht ‚Kultur‘ für Führungskompetenz, ‚Fähigkeiten‘ für Know-how und ‚Kapazitäten‘ für funktionierende Prozesse.“

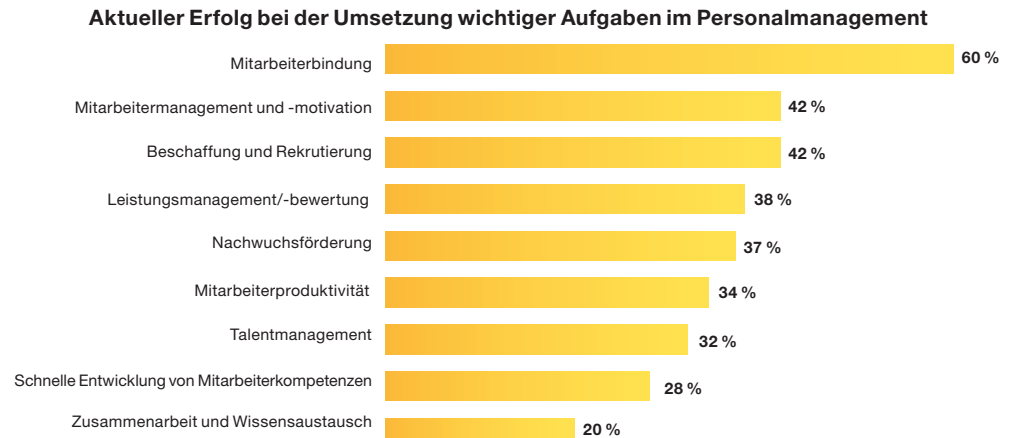
**Personalchef eines Einzelhandelsunternehmens,
Großbritannien**

Personalabteilungen schätzen eigene Fähigkeiten bei der Lösung zentraler Personalherausforderungen kritisch ein

Bei der Bewertung der Effektivität bei der Lösung verschiedener Herausforderungen im Personalbereich zeigen sich Personalchefs insgesamt recht kritisch hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten. Bei der am höchsten bewerteten Fähigkeit, der Mitarbeiterbindung, schätzen nur sechs von zehn der befragten Personalchefs ihre Arbeit als effektiv ein (siehe Abbildung 6). In Bereichen wie Talentmanagement, Qualifizierung, Zusammenarbeit und Wissensaustausch – Bereiche, die für neue und innovative Formen der Kundenorientierung von großer Bedeutung sind – schätzen weniger als ein Drittel der Befragten ihre Arbeit als effektiv ein.

Abbildung 6

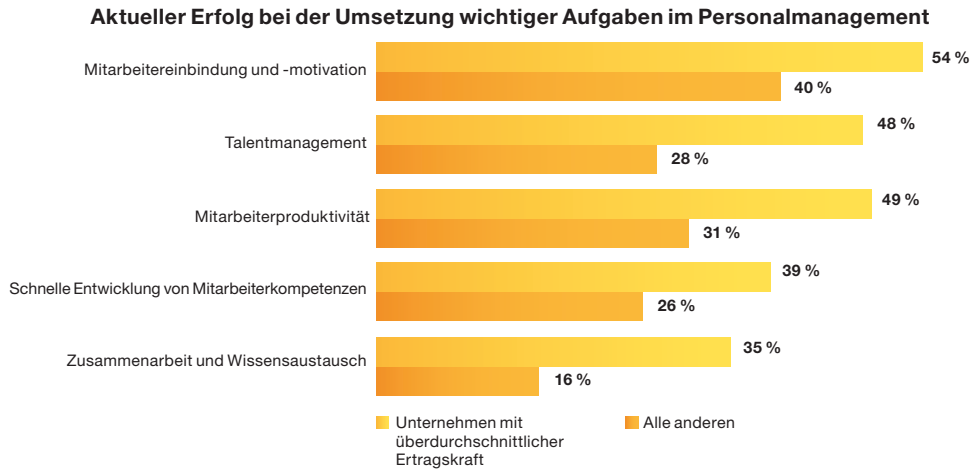
Herausforderungen im Personalmanagement: Die Mehrzahl der Personalchefs ist von ihrer Fähigkeit, Mitarbeiter zu halten, überzeugt, schätzt sich im Hinblick auf andere wichtige Bereiche im Personalmanagement jedoch als weniger erfolgreich ein.



Finanziell überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen erkennen den Wert, der mit der Lösung dieser Fragen verbunden ist (siehe Abbildung 7). Im Hinblick auf verschiedene zentrale Fähigkeiten in Personalfragen stuften finanziell überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen sich selbst als signifikant effektiver ein als die Gesamtgruppe der Befragten. Auch wenn es schwierig ist, die direkte Verbindung zwischen größerer Effektivität und höherer Finanzperformance herzustellen, verweist dieses Ergebnis dennoch auf eine andere Herangehensweise erfolgreicherer Unternehmen in diesem Bereich.

Abbildung 7

Erfolgreich durch Erfolg? Finanziell überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen betrachten sich deutlich häufiger als erfolgreich bei der Umsetzung wichtiger Herausforderungen im Personalmanagement.



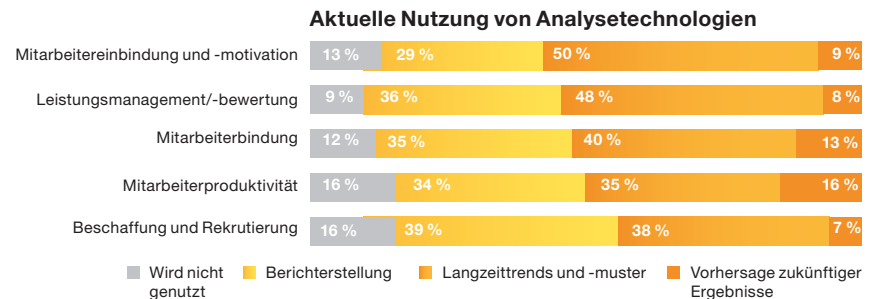
Informationen aktiv nutzen: Analyse als fortlaufender Entwicklungsprozess

Die Fähigkeit, Analysetechniken auf ähnliche Weise wie das Marketing, der Finanzbereich oder das Supply-Chain-Management anzuwenden, ist zweifellos eine wichtige Voraussetzung, um einen Beitrag zum strategischen Prozess leisten zu können. In unserer Studie lassen sich gewisse Fortschritte erkennen, was die Nutzung und Entwicklung von Analyseverfahren in der Personalabteilung betrifft, doch nur wenige Unternehmen machen sich das ganze Potenzial dieser Technologien zunutze. „Die Herausforderung besteht darin, Daten möglichst schnell abzurufen, zu wissen, wie sie gespeichert und analysiert werden müssen, und zu bestimmen, wie schnell die aufbereiteten Daten wieder bereitgestellt werden können“, so der Personalchef eines US-amerikanischen Unternehmens.

Derzeit beträgt der Anteil der Unternehmen, die sich ernsthaft mit dem Thema „Personalanalyse“ befassen, weniger als 60 Prozent (siehe Abbildung 8). Mitarbeitereinbindung/-motivation, Leistungsmanagement und Mitarbeiterbindung sind Bereiche, in denen Langzeitdaten derzeit am häufigsten genutzt werden. Mitarbeiterproduktivität ist der gängigste Bereich für die Nutzung der Vorhersageanalyse, doch nur 16 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie diese Analyseverfahren für diese Fragestellung einsetzen.

Abbildung 8

Personalanalyse: Kaum mehr als die Hälfte der Unternehmen beschäftigt sich ernsthaft mit dem Thema „Personalanalyse“.



Viele Unternehmen versuchen, Analyseverfahren zu nutzen, um den laufenden Bedarf an Mitarbeitern mit dem Angebot der benötigten Kompetenzen und Qualifikationen in Einklang zu bringen. Ob nun die eingesetzten Verkaufsmitarbeiter auf die Kundennachfrage abgestimmt werden oder die Verfügbarkeit von IT-Architekten mit Projekten in Einklang gebracht wird – es handelt sich in jedem Fall um eine für das Unternehmen wichtige Fähigkeit. Nichtsdestotrotz verfügen nur 34 Prozent der Unternehmen über eine gemeinsame Kompetenztaxonomie, nur 26 Prozent verfügen über Vorhersagemodelle, die die Nachfrage nach Produkten/Services mit dem Personalbedarf verknüpfen, und nur 20 Prozent nutzen Analyseverfahren, um die Menge und Verfügbarkeit bestimmter Kompetenzen zu verfolgen. Es ist zwingend notwendig, die Fähigkeiten und Erfahrungen von Mitarbeitern enger an den jeweiligen Kundenbedürfnissen auszurichten. Zudem kommt der Beseitigung von Engpässen beispielsweise bei IT-Experten und Facharbeitern eine große Bedeutung zu. Daher wird es für Unternehmen unverzichtbar, einen eher wissenschaftlich orientierten Ansatz zu verfolgen, um Know-how-Angebot und -Nachfrage aufeinander abzustimmen.

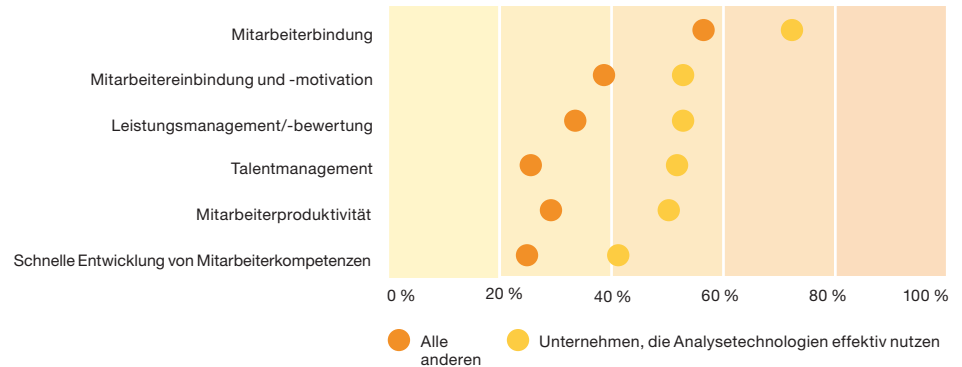
„Wir müssen uns auf das Talentmanagement konzentrieren und darauf, wie es die Gesamtstrategie unterstützen kann. Wo finden wir geeignete Mitarbeiter? Wie müssen wir organisiert sein? Welche Kompetenzen werden benötigt? All dies hat enormen Einfluss auf das Wohlergehen des Unternehmens.“

Personalchef eines Unternehmens aus der Elektronikbranche, USA

Die Bewältigung dieser Herausforderungen und die Nutzung intelligenterer Verfahren zur Personalanalyse bieten eindeutige und konkrete Vorteile. Wie unsere Studie zeigt, sind Unternehmen, die Personalanalysetechniken konsequent einsetzen, eher in der Lage, verschiedene Herausforderungen im Personalbereich wie Mitarbeiterbindung, Mitarbeitermotivation und Leistungsmanagement erfolgreich zu lösen (siehe Abbildung 9). Der deutliche Unterschied im Grad der Effektivität zwischen diesen Gruppen legt die Vermutung nahe, dass Analysetechnologien bei der Lösung größerer Herausforderungen im Personalmanagement eine wichtige Rolle spielen können.

Abbildung 9

Talent und Daten: Unternehmen, die Analyseverfahren effektiver nutzen, können zentrale Herausforderungen rund um das Thema Personalmanagement besser meistern.



Aktiv werden: drei Bereiche, denen Personalchefs mehr Aufmerksamkeit widmen sollten

Personalleiter sind sich des Beitrags bewusst, den sie zur Unterstützung des kundenorientierten Unternehmens leisten können, und möchten eine aktive Rolle spielen, um die erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen. Da diese Wahrnehmung von anderen Mitgliedern der Führungsebene jedoch nicht in gleichem Maße geteilt wird, sollte der Personalbereich sich der Herausforderung stellen und seine strategischen Fähigkeiten unter Beweis stellen, um diesen notwendigen Beitrag leisten zu können. Wir glauben, dass sich das Personalmanagement vor allem auf drei Bereiche konzentrieren sollte, um den kundenorientierten Mitarbeiterstamm der Zukunft aufzubauen.

1. Nutzung von wissenschaftlichen Methoden und Analysetechnologien im Rahmen des Talentmanagements

Ein Unternehmen muss in Personalfragen die gleiche Sorgfalt an den Tag legen wie bei der Analyse und Prognose von Kundenerwartungen und -bedürfnissen. Kein Unternehmen kann es sich mehr leisten, Talentmanagement „aus dem Bauch heraus“ zu betreiben; stattdessen muss Erfahrung durch Daten und wissenschaftliche Analysen ergänzt werden, um Entscheidungsprozesse zu unterstützen.

Unternehmen müssen Modelle zur Identifikation von Attributen entwickeln, die Höchstleistung in den verschiedenen Funktionsbereichen begünstigen, und diese Attribute für eine effektivere Rekrutierung, Förderung und Bindung von Mitarbeitern nutzen, die sich durch diese wichtigen Fähigkeiten auszeichnen. Dies gilt insbesondere für Bereiche, in denen eine große Anzahl von Mitarbeitern die gleiche Tätigkeit ausführt und dabei starke Leistungsunterschiede zu beobachten sind.

Auch das Wissen darum, welche Fähigkeiten und Kompetenzen in verschiedenen Zeithorizonten besonders relevant sind, wird immer wichtiger. Für einen Einzelhändler kann dies eine stundengenaue Einsatzplanung bedeuten, während es in einem Ingenieurbüro darum gehen kann, geeignete Mitarbeiter zu Projekten zuzuteilen, die mehrere Wochen oder Monate laufen können. Und für einen Anbieter im Gesundheitswesen könnte es bedeuten, Pflegepersonal und andere Fachkräfte für mehrere Jahre zu gewinnen.

„Wir müssen, was die Vorhersage der zukünftig benötigten Kompetenzen und Fertigkeiten sowie die Schaffung der notwendigen Voraussetzungen der notwendigen Voraussetzungen betrifft, in den kommenden Jahren besser werden. Momentan stellen wir Personal ein und stellen dann mitunter fest, dass diese Mitarbeiter nicht über die richtigen Qualifikationen verfügen.“

Personalchef einer Behörde, USA

Wissenschaftliche Verfahren im Talentmanagement

Ein Unternehmen der Unterhaltungsindustrie nutzte einen wissenschaftlichen Ansatz für die Analyse seiner Nachwuchspipeline. Ziel war die Gewinnung und Bindung geeigneter Mitarbeiter, um herausragenden Kundenservice bereitzustellen, Umsätze zu steigern und die hohen Fluktuationsraten zu reduzieren. Das Unternehmen entwickelte ein Modell, um die Merkmale der leistungsfähigsten Mitarbeiter innerhalb des Systems zu bestimmen, und integrierte die Ergebnisse in die unternehmenseigene Bewerberverfolgungs- und -bewertungsplattform. Hierdurch war es dem Unternehmen möglich, die Fluktuation zu verringern, die Schulungskosten insgesamt zu reduzieren und die Ertragskraft zu erhöhen – all dies bemerkenswerte Erfolge in einer Branche, in der bereits kleine Veränderungen der Gewinnspanne großen Einfluss auf das Unternehmen als Ganzes haben.⁵

Unternehmen müssen sich außerdem mit den Netzwerken befassen, die Mitarbeiter miteinander in Kontakt bringen, und diejenigen Netzwerke identifizieren, die die Entwicklung des kollektiven Know-hows des Unternehmens am effektivsten unterstützen. Das Verständnis der Dynamik dieser Netzwerke kann neuen Mitarbeitern helfen, sich effektiver zu integrieren, Zugang zu wichtigen Informationen zu erhalten und neue Karrierechancen zu identifizieren.

2. Integration von Social Tools in die Struktur des Unternehmens

Transparenz, also die Frage, wie Kunden mit Mitarbeitern sowie Mitarbeiter untereinander interagieren, ist das Markenzeichen eines kundenorientierten Unternehmens. Soziale Plattformen bieten den Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens die Möglichkeit, Vorschläge zu formulieren, Tipps und Ratschläge auszutauschen, Lösungen im Dialog zu entwickeln und Innovationen anzustoßen.

Der Ausgangspunkt für Social Tools ist eine größere Sichtbarkeit von Know-how und die Bereitstellung von Möglichkeiten, um Personen, die über die benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, zu identifizieren und mit ihnen Kontakt aufzunehmen. Egal, ob ein Kunde nach einem Servicemitarbeiter mit bestimmten Fähigkeiten sucht oder ein Mitarbeiter nach einem Kollegen sucht, der sich bereits mit einer bestimmten internen Fragestellung befasst hat, Know-how fungiert hier als eine Art Währung, die in sozialen Umgebungen explizit identifiziert werden kann. Das bedeutet, dass das soziale Profil in den nächsten fünf bis zehn Jahren zu einem wichtigen Medium wird, über das sich Know-how und Reputation manifestieren und Verbreitung finden.

Technologie ist nur ein Teil der Gleichung. Social Tools müssen in die normalen Arbeitsabläufe der Mitarbeiter integriert werden. Eine Kultur der Offenheit und Anerkennung muss sich in den ungeschriebenen Regeln und Normen eines Unternehmens widerspiegeln. „Heute wird alles mit allen geteilt“, so der Kommentar des Personalchefs eines US-amerikanischen Unternehmens. „Unternehmen müssen transparent sein. Es ist wichtig, ein Vertrauensverhältnis zum Kunden aufzubauen und sicherzustellen, dass auch langfristig das getan wird, was zuvor gesagt wurde.“

Aus- und Fortbildung ist ein weiterer Bereich, in dem Social Tools eine wichtige Rolle spielen können. Für eine Generation, die mit Multimedia und sozialen Netzwerken aufgewachsen ist, ist Lernen zu einer interaktiven, auf Teamarbeit basierenden Erfahrung geworden. Gebrauchsanweisungen und Arbeitsgruppen wurden in kürzester Zeit durch Tablets, Videos und Online-Chats ersetzt. Fortbildungsbeauftragte in Unternehmen aus so unterschiedlichen Branchen wie Versicherungswesen und Gastronomie erkennen zunehmend die Notwendigkeit, Social Tools-basierte Elemente in ihre Schulungsprogramme zu integrieren.

Durch neue Technologien, die soziale und andere Formen unstrukturierter Daten filtern können, bietet sich der Personalabteilung ebenfalls eine Fülle neuer Möglichkeiten. Mit diesen „Systems of Engagement“ können die laufenden Interaktionen von Mitarbeitern und Kandidaten verfolgt und wichtige positive oder problematische Beobachtungen hervorgehoben werden. Dank der Fortschritte in Bereichen wie Textanalyse und kognitives Computing können Unternehmen Informationen aus unterschiedlichsten Quellen extrahieren, angefangen bei Call-Center-Gesprächen über Innovationsforen und Blogbeiträge bis hin zu Stellenbörsen. Darüber hinaus können diese Systeme dazu beitragen, Anliegen von Mitarbeitern zu erkennen oder Markenstärken und -schwächen zu identifizieren, und sogar genutzt werden, um Mitarbeitern direkte Hilfestellung zu einer Fülle klassischer Personalmanagementthemen zu bieten.

3. Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern, um neue Quellen der Wertschöpfung zu erschließen und neue Kompetenzen bereitzustellen

Die Personalabteilung kann (und sollte) diese Neuausrichtung nicht allein bewältigen. Intern ist die Zusammenarbeit mit vielen anderen Funktionsbereichen erforderlich, um eine breite Palette an Fragestellungen im Zusammenhang mit einer besseren Kundenorientierung anzugehen. Themen wie Branding (das die enge Einbindung des Marketings erfordert, um Kunden- und Mitarbeiterstandpunkte zu synchronisieren), Zusammenarbeit (die häufig durch die IT-Leitung gefördert/unterstützt wird) und sogar Risikomanagement (für das normalerweise Finanzbereich und SCM verantwortlich sind) sind Bereiche, in die das Personalmanagement eng eingebunden werden sollte, um personenbezogenen Fragestellungen umfassend Rechnung zu tragen.

Social Tools für den Wissensaustausch

In der Kinderklinik von Boston wurde der Nutzen von Social Tools erkannt. Da die Notwendigkeit zum Wissensaustausch über traditionelle Grenzen hinweg erkannt wurde, wurde eine innovative Schulungsplattform entwickelt, die ein weltweites Ausbildungsmodell nachbildet. Diese Plattform kombiniert angeleitete Schulungen und Simulationen mit einem sozialen Netzwerk, das es einer weltweiten Community aus Fachleuten der Kinderheilkunde ermöglicht, neue Verfahren zu erlernen, lokal genutzte Praktiken weiterzugeben und wichtiges Know-how in allen Teilen der Welt zugänglich zu machen. Das erste Release ist nun in 78 Ländern und mehr als 200 Städten verfügbar.⁶

Darüber hinaus ist die Zusammenarbeit mit strategischen Partnern erforderlich, um Services bereitzustellen, die die Mitarbeiterbindung und -motivation fördern und die Produktivität steigern. In einem Zeitalter der „Konsumerisierung“ des Personalwesens, in dem Funktionalität und Schnelligkeit immer wichtiger werden, können externe Partner Technologien und Ressourcen bereitstellen, die die intern verfügbaren Ressourcen ergänzen. Ob es Employee-Self-Service-Funktionen sind oder Berechnungsmodule, mit denen Mitarbeiter die Kontrolle über Vorsorgepläne und Finanzen erhalten, durch die enge Zusammenarbeit mit externen Firmen kann die Personalabteilung ihr Leistungsangebot erweitern und Investitionen Dritter nutzen.

Die fortschreitende Verbreitung des Cloud-Computings trägt ebenfalls dazu bei, neue Partnerschaften sowohl mit internen als auch mit externen Anbietern zu fördern. Cloud-Lösungen liefern das Fundament, auf dem eine Fülle neuer HR-Services und -Features entweder für die Personalabteilung selbst oder direkt für die Mitarbeiter bereitgestellt werden kann. Durch das Cloud-Computing werden aus Investitionsausgaben Betriebsausgaben, die Abhängigkeit vom IT-Support für Altsysteme entfällt und Prozesse können überdacht werden. Darüber hinaus kann es die Zugriffsmöglichkeiten auf HR-Daten verbessern, sodass Unternehmen diese immer wertvoller werdende Ressource, insbesondere mittels mobiler Geräte, leichter nutzen können.

Durch Cloud-basierte Services ändert sich auch die Art der Beziehung zwischen Anbietern und Kunden, da die Fähigkeit zur häufigeren Bereitstellung von Updates eine engere Beziehung und einen fortlaufenden Dialog zwischen den verschiedenen Parteien erforderlich macht.

Auch hinsichtlich der Einflussnahme auf eine zunehmend mobilere Belegschaft ist eine stärkere Beteiligung der Personalabteilung notwendig. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Flexibilisierung bei Funktionen mit Kundenkontakt (wenn nicht sogar in allen Funktionsbereichen) muss das Personalmanagement verstärkt dafür Sorge tragen, dass die betreffenden Personen das Unternehmen, seine Produkte und seine Werte angemessen repräsentieren. Auch wenn klassischerweise die Beschaffung für das Management von Vertrags- und Zeitarbeitskräften zuständig ist, muss die Personalabteilung, was Know-how und Einbeziehung dieser Arbeitskräfte betrifft, eng eingebunden werden. Ob es um die Einstellung von zusätzlichem Verkaufspersonal in der Feriensaison geht oder den Einsatz eines externen Unternehmens für das Management eines Call-Centers, auch Mitarbeiter mit nicht klassischen Beschäftigungsverhältnissen müssen die notwendige Schulung und Anleitung erhalten, um ein positives Image des Unternehmens vermitteln zu können.

Partnerschaften eingehen, um Unternehmenskultur zu verändern

Die Unterstützung von Veränderungen in der Unternehmenskultur ist ein Bereich, in dem es sich für Unternehmen lohnen kann, externe Partner zur Ergänzung bestehender Ressourcen heranzuziehen. Barclays, ein großer Finanzdienstleister mit Hauptsitz in Großbritannien, rief ein Programm ins Leben, um Barclays zur „Go To“-Bank für seine Kunden zu machen. Zentrales Element dieses Programms sind fünf Schlüsselwerte, die grundlegend für den langfristigen Erfolg des Unternehmens sind: Respekt, Integrität, Service, Kompetenz und Verantwortung. Damit diese Werte von der gesamten Belegschaft verstanden und in die Praxis umgesetzt werden konnten, brauchte es jedoch mehr als ein paar Präsentationen und Artikel im Firmen-Newsletter.

Barclays arbeitete zu diesem Zweck mit einem externen Partner zusammen, um eine globale Veranstaltung zum Thema Zusammenarbeit auszurichten, bei der den Mitarbeitern überall auf der Welt diese Werte nahegebracht werden sollten. Mehr als 49.000 Mitarbeiter registrierten sich für den Barclays Values Jam, von denen sich 35.000 am intuitiven Webportal anmeldeten, um an der Veranstaltung teilzunehmen. Als direktes Ergebnis des Jams konnte das Barclays-Management neue Initiativen zur Beseitigung von Prozessbarrieren und zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und leitendem Management bestätigen.⁷

„Als Change Agent treiben wir die tiefgreifende Reform unserer Unternehmenskultur voran.“

Personalchef eines Technologieunternehmens, Japan

Fazit

Führungskräfte überall auf der Welt teilen die Einschätzung, dass der Einfluss des Kunden auf Unternehmensentscheidungen weiter wachsen wird. Von der Bereitstellung von Einschätzungen zu neuen Produkten und Services bis hin zur Angabe persönlicher Daten, um bestimmte Angebote individuell anpassen zu können – der Kunde wird zunehmend aktiver, äußert sich lauter und ist anspruchsvoller als je zuvor. Das Personalmanagement muss dem Rechnung tragen, indem es dynamischer und flexibler auf Erwartungen und Anforderungen reagiert. Zusammensetzung, Qualifikationsprofil und Know-how der Mitarbeiter werden zukünftig wichtige Faktoren sein, die den Wandel hin zu einem kundenorientierten Unternehmen unterstützen.

Diese Neuausrichtung ist jedoch ein fortlaufender Prozess. Die Abstimmung von Kompetenzen auf aktuelle Anforderungen, der Einsatz modernster Personalanalysetechniken sowie die Nutzung der kollektiven Intelligenz des Unternehmens, all dies sind Bereiche, die nicht nur jetzt, sondern auch zukünftig größere Aufmerksamkeit erfordern.

Die Stimme des Kunden wird nicht leiser, ganz im Gegenteil! Wenn das Personalmanagement als strategischer Faktor innerhalb des Unternehmens wahrgenommen werden soll, muss es sich diesen Herausforderungen stellen. Auf Kundenseite bieten sich neue Chancen; die Frage ist nun, wie das Personalmanagement darauf reagiert. Das richtige Timing ist alles, und der richtige Zeitpunkt ist jetzt.

Durchführung der Untersuchung

Dieser Bericht ist der fünfte Teil zu unserer fortlaufenden Global C-Suite Study. Es ist die 17. IBM Studie dieser Art, deren Fragen sich an Mitglieder der Führungsebene richten, und die erste Studie, die sich mit sechs Hauptfunktionsbereichen gleichzeitig befasst. Ziel war es, Chancen und Herausforderungen besser zu verstehen, mit denen die Mitglieder des Top-Managements konfrontiert sind, und zu analysieren, wie die Zusammenarbeit untereinander gestaltet wird, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.

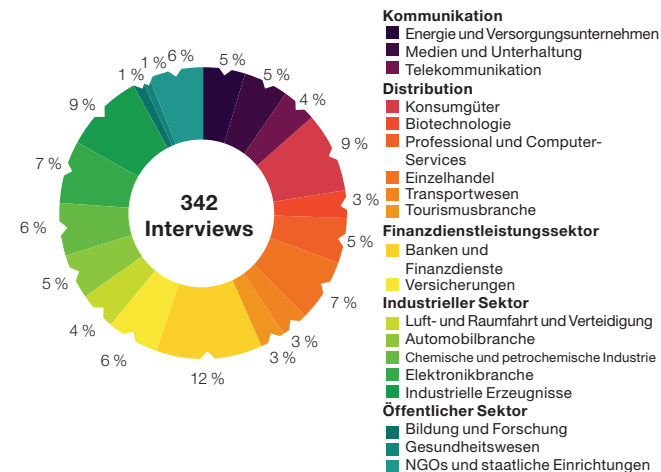
Von Februar bis Juni 2013 wurden Befragungen von 4.183 Top-Managern unterschiedlichster Unternehmen des öffentlichen und privaten Sektors aus mehr als 20 Branchen und 70 Ländern durchgeführt. Die Gruppe umfasste 884 Chief Executive Officers (CEOs), 576 Chief Financial Officers (CFOs), 342 Chief Human Resources Officers (CHROs), 1.656 Chief Information Officers (CIOs), 524 Chief Marketing Officers (CMOs) und 201 Chief Supply Chain Officers (CSCOs).

Dieser Teil konzentriert sich auf die Antworten der 342 Personalchefs (CHROs) aus verschiedensten Teilen der Welt, die an unserer Studie teilgenommen haben (siehe Abbildung 10). Darüber hinaus vergleicht er ihre Antworten mit den Antworten der 3.841 anderen Top-Manager, die im Rahmen der Studie befragt wurden.

Unsere Untersuchung umfasst eine Analyse der Unterschiede zwischen den Antworten der Personalleiter in Unternehmen mit überdurchschnittlicher und in Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Finanzperformance, ausgehend davon, wie die befragten Personalleiter ihr eigenes Unternehmen bewertet haben. Zu diesem Zweck baten wir die Personalleiter, das Umsatzwachstum über einen Zeitraum von drei Jahren und die Ertragskraft ihres Unternehmens im Vergleich zur Branchenkonkurrenz einzustufen. Unternehmen, die bei beiden Kennzahlen herausragende Werte erzielten, wurden als überdurchschnittlich erfolgreich, diejenigen mit schlechten Werten als unterdurchschnittlich erfolgreich und die übrigen als durchschnittlich erfolgreich klassifiziert.

Abbildung 10

Branchenverteilung: Die befragten Personalleiter repräsentieren eine breite Palette an Branchen.



Der richtige Partner für eine Welt im Wandel

Bei IBM arbeiten wir mit unseren Kunden zusammen. Wir bringen Business-Know-how, innovative Studien und Technologie zusammen, um die Position unserer Kunden in dem sich schnell verändernden Geschäftsumfeld von heute zu stärken

IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value gehört zu IBM Global Business Services und erarbeitet rund um kritische Fragestellungen im öffentlichen und privaten Sektor auf Fakten basierende, strategische Erkenntnisse, die sich an Mitglieder des Top-Managements richten.

Quellen

1. „Der Kunde entscheidet mit: Wie Kunden Unternehmensentscheidungen aktiv beeinflussen“. IBM Institute for Business Value, Oktober 2013.
2. Ebd.
3. Eric Lesser und Denis Brousseau: „Focal jobs: Viewing talent through a different lens“. IBM Institute for Business Value, Oktober 2009.
4. Fred Balboni, Glenn Finch, Cathy Rodenbeck Reese und Rebecca Shockley: „Analytics: A blueprint for value: Converting big data and analytics insights into results“. IBM Institute for Business Value, Oktober 2013.
5. IBM Kundenfallbeispiel.
6. IBM Kundenfallbeispiel.
7. IBM Kundenfallbeispiel.

IBM Deutschland GmbH

IBM-Allee 1
71139 Ehningen
ibm.com/de

IBM Österreich

Obere Donaustrasse 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz

Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:

ibm.com

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind Marken oder eingetragene Marken der IBM Corporation in den USA und/ oder anderen Ländern. Sind diese und weitere Markennamen von IBM bei ihrem ersten Vorkommen in diesen Informationen mit einem Markensymbol (® oder ™) gekennzeichnet, bedeutet dies, dass IBM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Informationen Inhaber der eingetragenen Marken oder der Common-Law-Marken (common law trademarks) in den USA war. Diese Marken können auch eingetragene Marken oder Common-Law-Marken in anderen Ländern sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter ibm.com/legal/copytrade.shtml

Weitere Unternehmens-, Produkt- oder Servicenamen können Marken oder Servicemarken anderer Hersteller sein.

Vertragsbedingungen und Preise erhalten Sie bei den IBM Geschäftsstellen und/oder den IBM Business Partnern. Die Produktinformationen geben den derzeitigen Stand wieder. Gegenstand und Umfang der Leistungen bestimmen sich ausschließlich nach den jeweiligen Verträgen.

© Copyright IBM Corporation 2014

GBE03592-DEDE-02

