

# “Personalmanagement im Mittelstand”

IKW-Mittelstandstagung, 28. September 2016

---

**EgonZehnder**

# Kein funktionaler Bereich steht so im „Kreuzfeuer“ wie Human Resources

US

2014

Harvard Business Review

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

## It's Time to Split HR

by Ram Charan  
FROM THE JULY-AUGUST 2014 ISSUE

It's time to say good-bye to the Department of Human Resources. Well, not the useful tasks it performs. But the department per se must go.

I talk with CEOs across the globe who are disappointed in their HR people. They would like to be able to use their chief human resource officers (CHROs) the way they use their CFOs—as sounding boards and trusted partners—and rely on their skills in linking people and numbers to diagnose weaknesses and strengths in the organization, find the right fit between employees and jobs, and advise on the talent implications of the company's strategy.

But it's a rare CHRO who can serve in such an active role. Most of them are process-oriented generalists who have expertise in personnel benefits, compensation, and labor relations. They are focused on internal matters such as engagement, empowerment, and managing cultural issues. What they can't do very well is relate HR to real-world business needs. They don't know how key decisions are made, and they have great difficulty analyzing why people—or whole parts of the organization—aren't meeting the business's performance goals.

Harvard Business Review

STRATEGY

## Do Not Split HR – At Least Not Ram Charan's Way

by David Ulrich  
JULY 16, 2014

Ram Charan's recent column "It's Time to Split HR" has created quite a stir. He argues that it's the rare CHRO who can serve as a strategic leader for the CEO and also manage the internal concerns of the organization. Most CHROs, he says, can't "relate HR to real-world business needs. They don't know how key decisions are made, and they have great difficulty analyzing why people—or whole parts of the organization—aren't meeting the business's performance goals."

While I have enormous respect for Ram's wisdom, I believe CHROs have much to offer CEOs and can be better prepared to do so without splitting HR.

Much of Charan's recent work has tilted toward organization and people (books on strategy execution, leadership pipeline, talent and active citizenship, change leadership, performance management, governance). I believe that Charan's perspective reflects an increasing emphasis among business leaders on the organizational capabilities required to win. Charan has turned his attention to these organization dynamics in response to CEOs recognizing that technology, operations, access to financial capital, and even strategic positioning statements are less differentiating than their organization's ability to respond to opportunities. As

2015



GER

Kienbaum Management Consultants

Kienbaum®

HR 4 HR  
Professionalisierung von HR-Leadern durch Kompetenzentwicklung und strukturierte Karriere

Kienbaum Studie 2014

Personalmanagement als Beruf 2014

Aktuelle Strukturen und Trends im Berufsfeld Human Resources

Harvard Business Review

PERSONALER OHNE MEHRWERT?

PERSONAL: Viele Topmanager sind enttäuscht darüber, was zentrale HR-Bereiche für die Zukunftsbereitstellung ihres Unternehmens beitragen. Hier sind drei Szenarien für die weitere Entwicklung der wichtigsten Personalbereiche dargestellt, aufzuleben oder zu vermeiden. Von Eva Bittendorfer, Gail, Gabriele Müller, Sebastian

HR 16. Dezember 2014

Wenn Vorstände oder Boards fragen, wie eine Qualität nicht nur ein Teil der Personalchef, die zentrale Personalbereiche unterstützen und sichern, sondern diese strategische Bedeutung gemeinsam mit CFOs annehmen und Topmanager können sich nicht nur als Führungskräfte, sondern auch als HR-Manager. Wie eine Lösung der Unvereinbarkeit ist, können zusammen mit der Talentmanagemententwicklung (Talent) ergriffen hat, vor allem viele Personalverantwortliche in allen Branchen die Personalverantwortung über die Frage, wie die angestrebte einer Personalverantwortung mit Unternehmensziele die Konsistenz mit Partnern und Wettbewerbern im eigenen Haus und über diesen (anderen) Bereich stellen.

Wie Personalchef können, Gehälter und eine gewisse Sprachfähigkeit zwischen Personal und Personalmanagement sind nicht anders. Ideal ist, wenn Personalmanagement und Personalchef sich nicht in einem Bereich und

Harvard Business Review

I ♥ HR

JETZT REICHT'S!

Langsam, bürokratisch, keine Anknüpfung vom Geschäft: Warum sich Personalabteilungen grundlegend ändern müssen

DIE PERSONAL-AGENDA

Warum die Personalabteilung unser wichtigstes Ressort sein wird und was die Personalchef tun können. Eine Analyse betont die Fehler und zeigt den Weg in die Zukunft auf.

VON PETER CAPPELLI

EINE NEUE ROLLE FÜR DEN PERSONALCHEF

CEOs suchen die Personalabteilung dringend aufzuwerten. Das verändert die Bedeutung und den Aufgabenspektrum des Chief Human Resources Officers grundlegend. Eine Stellenbeschreibung.

VON RAM CHARAN, DOMINIC BARTON UND DENNIS CAREY

DIE INNOVATIVE HR-ABTEILUNG

Auf Innovationen und Engagement haben neue, frische Ideen und Experimente für die Personalabteilung Hochrangigkeit. Doch was sind zum eigenen Unternehmen? Die amerikanische IT-Firma Juniper Networks hat einen Prozess etabliert, der der HR-Abteilung bei der Auswahl der richtigen Mitarbeiter große Verantwortung überträgt.

VON JOHN HORSFORD UND STEVEN KEE

# Personalmanagement im Umbruch – Fluch oder Segen

## Die Mega-Trends

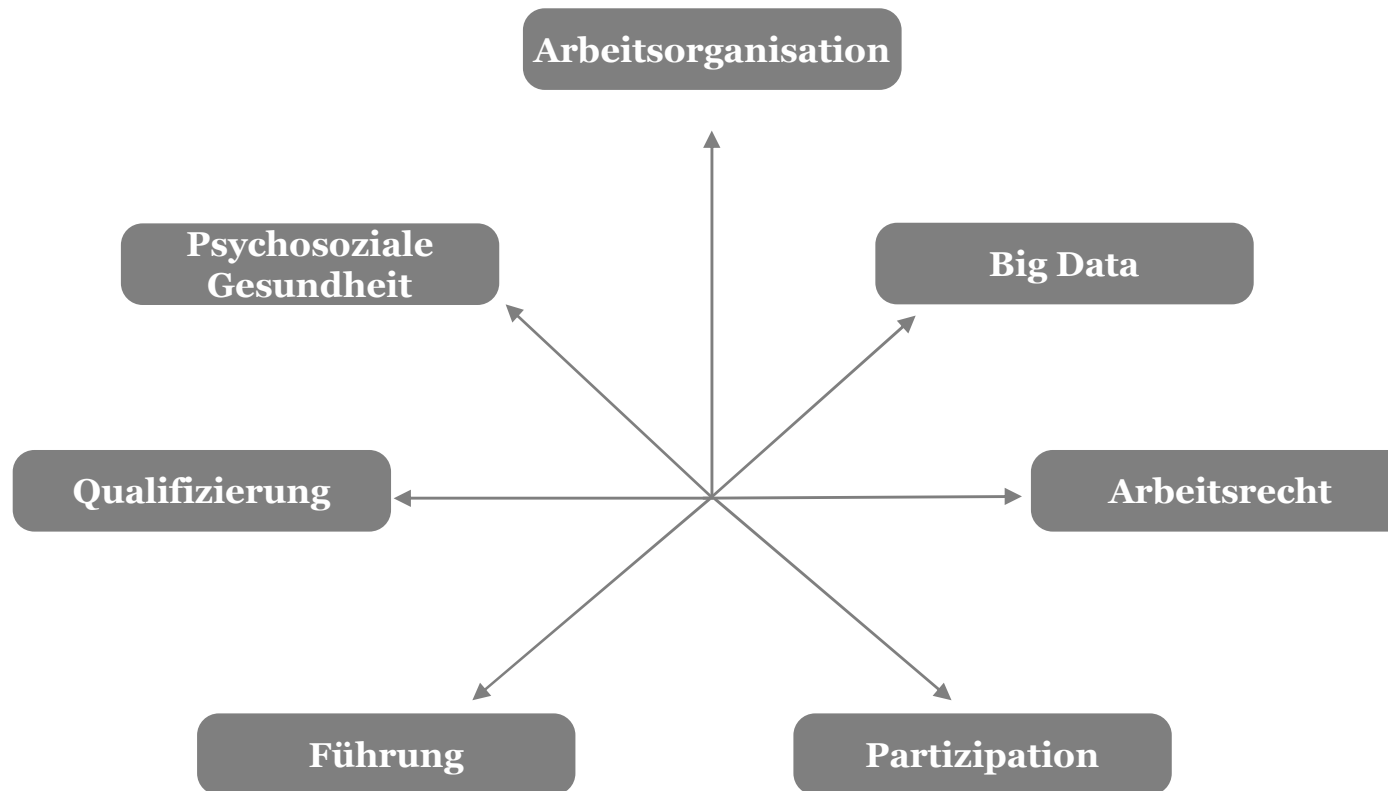
- Globalisierung
- Demografischer Wandel
- Digitalisierung
- Industrialisierung 4.0



## Die Herausforderungen

- Neue Geschäftsmodelle
- Neue Produktionsverfahren
- Neue Berufe, die neue Fähigkeiten erfordern
- Fachkräftemangel
- Werte-/Kulturwandel

# Veränderungen betreffen Branchen/Unternehmen in unterschiedlicher Intensität und Geschwindigkeit



# Paradigmenwechsel: Vom „Personaler“ zum „HR Business Partner“

HR muss aus seiner z.T. noch konventionellen Rolle als interner Dienstleister sich mehr zum strategischen Partner für Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln

Welche Aufgaben sind zu bewältigen:

- Effiziente Steuerung/Unterstützung von internen Veränderungsprozessen
- Qualifizierung, Coaching und Weiterbildung von Führungskräften/Mitarbeitern
- Controlling und Berichtswesen gegenüber der Unternehmensleitung
- Steuerung von personalpolitischen Prozessen, z.B. Recruiting, HR-Administration



**Ausrichtung des HR-Bereiches im Sinne des Unternehmens, Erarbeitung strategischer Vorgaben, Bereitstellung fachlicher Kompetenz**

# Was kann das für Sie bedeuten

- Anpassung/Erarbeitung einer **HR-Strategie** abgeleitet von der Unternehmensstrategie
  - Tendenziell neigen kleinere Unternehmen zu kurzen Planungshorizonten
- **Harmonisierung** und **Professionalisierung** der HR-Strukturen und Prozesse (gruppenweit)
  - Oftmals sind hier global agierende Großunternehmen weiter als mittelständische Betriebe
- **Erfolgsmessung** strategischer HR-Maßnahmen sind notwendig
  - Oftmals Fokussierung nur auf Kosten und nicht auf KPIs/Feedbacks

# Ein Blick in die Zukunft: Wichtige Fragen

## **ZUKUNFT: Potenzial**

**Werden sie in ihre Rolle hinein wachsen und auch durch Veränderungen an ihren Aufgaben weiter wachsen?**

## **GEGENWART: Bereitschaft für die neue Rolle**

**Sind sie *jetzt* die richtige Person für die Position?**

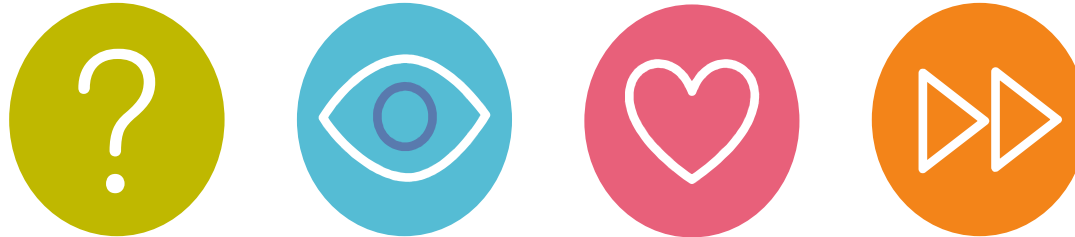
**Werden sie die nächste Hürde überwinden können?**

## **VERGANGENHEIT: Zeichen bewährter Leistungsfähigkeit**

**Wie haben sie es hierher geschafft?**

**In welchem Tempo sind sie bis hierher gekommen?**

# Zentrale Bedeutung kommt der Erkennung von „Potential“ zu...



## **Neugier**

Sucht nach neuen Erfahrungen, Ideen, Wissen. Holt Feedback ein und ändert eigenes Verhalten entsprechend.

## **Erkenntnisvermögen**

Sammelt vielfältige Informationen und gewinnt neue Erkenntnisse, die nach ihrer Umsetzung eine Veränderung der herkömmlichen Ansichten bewirken oder einen Richtungswechsel einleiten.

## **Mobilisierungskraft**

Bezieht die Emotionen und Logik von anderen ein, um eine überzeugende Vision zu kommunizieren, und fördert die Verbundenheit einzelner Personen mit der Organisation und der Führungskraft.

## **Entschlossenheit**

Arbeitet trotz Schwierigkeiten entschlossen an der Erreichung der Vision (wichtige und schwierige Ziele). Sucht nach widersprechenden Erkenntnissen.



# ... aber auch der Fähigkeit erfolgreich im „Team“ zu arbeiten

Traditioneller Ansatz: Optimierung der Mitarbeiter-Performance

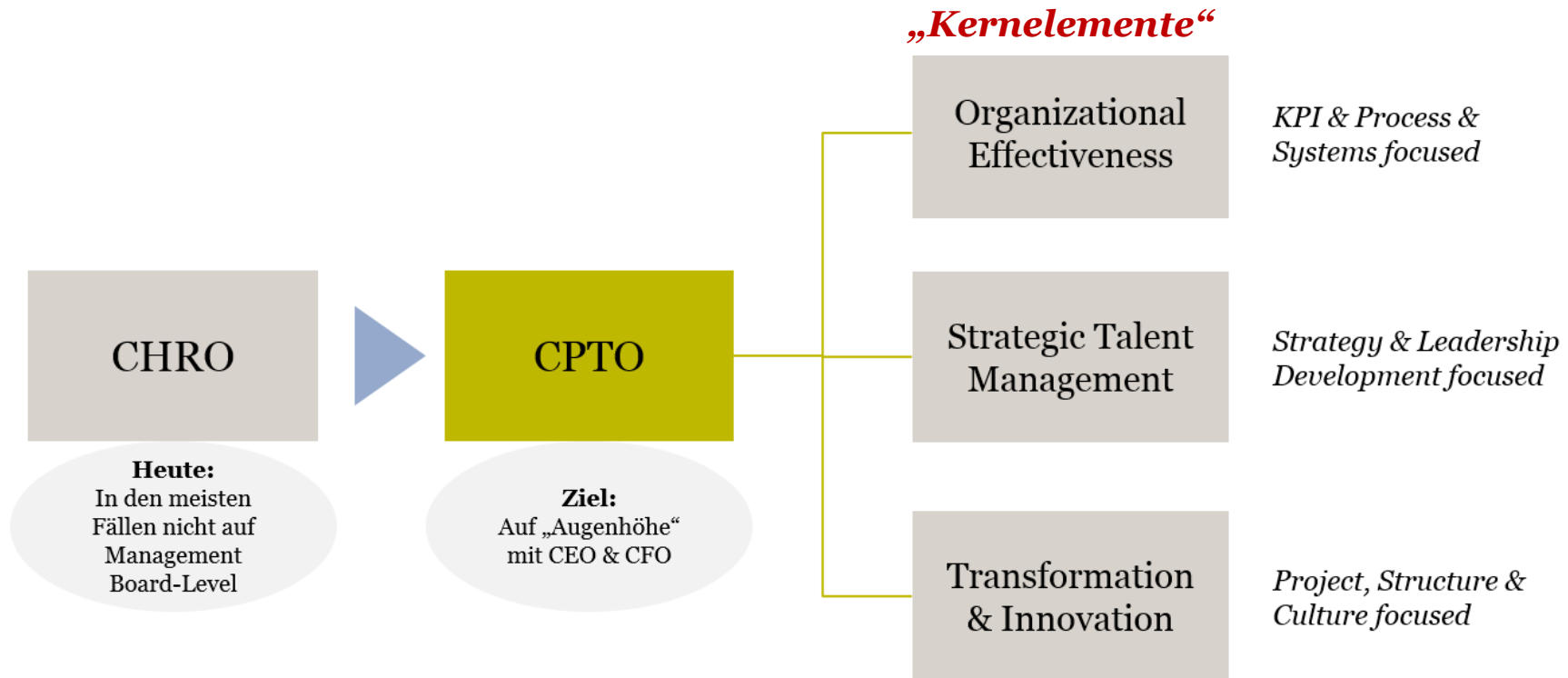


Empirische Analysen zu Persönlichkeitsprofilen, technischen Fähigkeiten, Erfahrungshintergründen etc. brachten nicht die gewünschten Erkenntnisse hinsichtlich was „high performing teams“ auszeichnet



Psychological Safety Ansatz: Basiert auf **„shared belief hold by members of a team that the team is safe for interpersonal risk-taking“**. Es ist **„a sense of confidence that the team will not embrace, reject, or punish someone for speaking up“**. Der Ansatz beschreibt **„team climate characterized by interpersonal trust and mutual respect in which people are comfortable being themselves“**

# Hypothese: Vom CHRO\* zum CPTO\*\*



\*Chief Human Resources Officer

\*\*Chief People & Transformation Officer

# Der Ausblick

- Veränderungen können nicht „ausgesessen“ oder „verhindert“ werden
  - Mit Augenmaß und Konsequenz Prioritäten setzen und umsetzen (Disziplin)
- Führungsmodelle und-kulturen werden sich nachhaltiger verändern als wir glauben
  - Mut mit einigen bewährten Traditionen zu brechen und neue Wege in der Zusammenarbeit finden
- IT gewinnt weiterhin an zentraler Bedeutung
  - Klarheit haben über den Weg und das Ziel, nicht in operativen Opportunismus verfallen