

# Aktuelle Trends in der Personalführung

# Übergeordnete Trends

Die Weltwirtschaft wird sich nach Ansicht vieler Experten nur sehr zögerlich von den regionalen Wirtschaftskrisen erholen; das Wachstum der kommenden Jahre wird unterdurchschnittlich sein

Die Globalisierung tritt in eine neue Phase - Machtverhältnisse verschieben sich

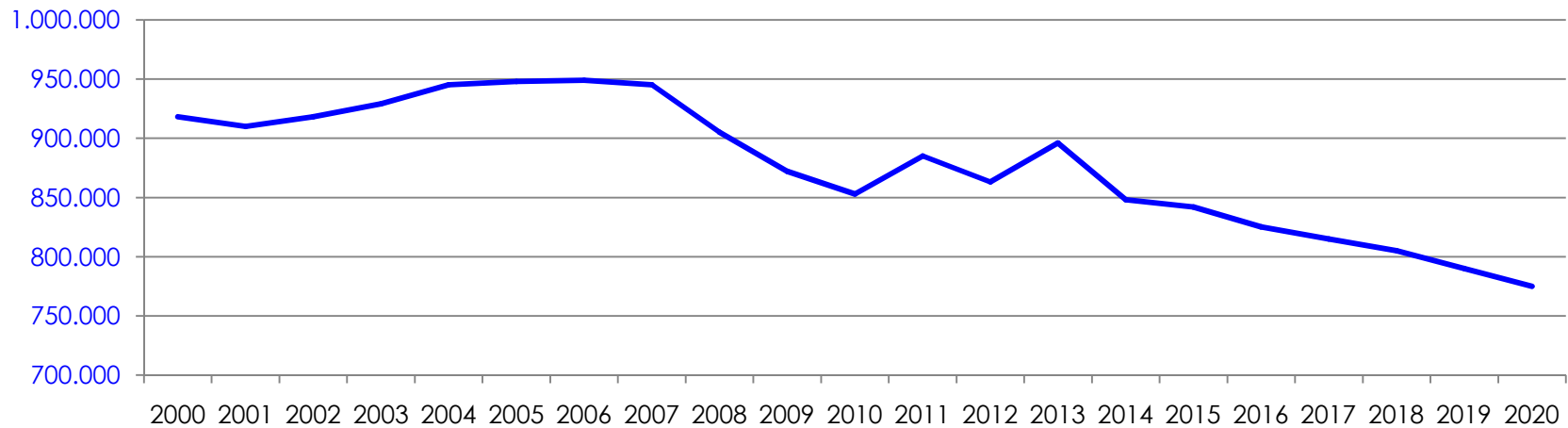


„Alternde Belegschaften“ und sinkende Anzahl von Schulabgängern fordern zu einem Umdenken bei der Arbeitsgestaltung, Karrieremodellen und der Lebensarbeitszeit auf



- › Die Bevölkerung in Deutschland wird bis zum Jahr 2050 um ca. 10% oder 8 Millionen Einwohner sinken (Prognose Goldman Sachs)
- › Die Zahl der Schulabgänger wird in den kommenden Jahren dramatisch abnehmen

## Anzahl Schulabgänger Deutschland gesamt



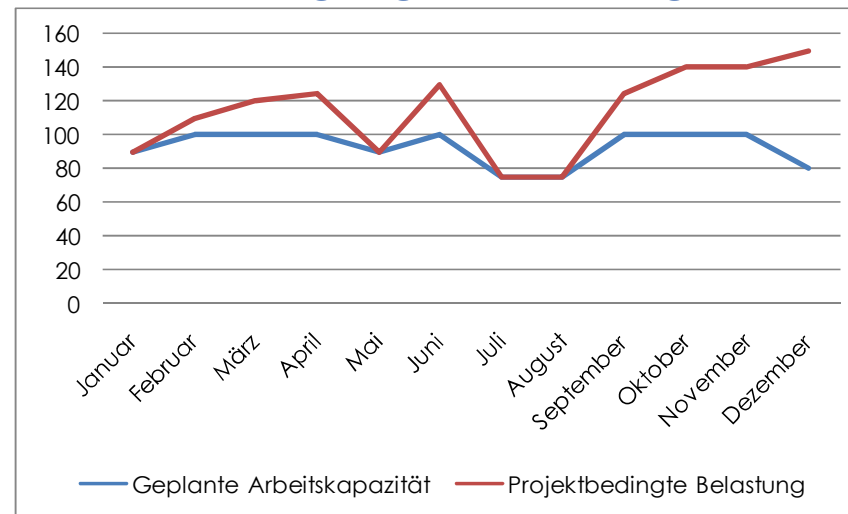
Quelle: BiBB, Bundesagentur für Arbeit



- › Die übergeordneten Trends werden einen raschen und teils radikalen Wandel in vielen Industrien zur Folge haben und Veränderung bei der Gestaltung von Führung mit sich bringen
- › Der Trend geht wieder hin zu einer Zentralisierung von Unternehmensfunktionen
  - › Zentralisierung der strategischen Entscheidung aber gleichzeitig weitere Dezentralisierung der operativen Entscheidungen
  - › Abbau von Hierarchieebenen, Verlagerung von Führungs- zu Fachkarrieren
  - › Weitere Verschlankung der Verwaltung
  - › Outsourcing von nicht strategischen Aufgaben, Insourcing von Werttreibern
- › Die Bindung und Entwicklung der richtigen Mitarbeiter wird ein zentraler Erfolgsfaktor und die vordringlichste Managementaufgabe
  - › Talentmanagement als Führungsaufgabe
  - › Mitarbeiterbindung als Werttreiber



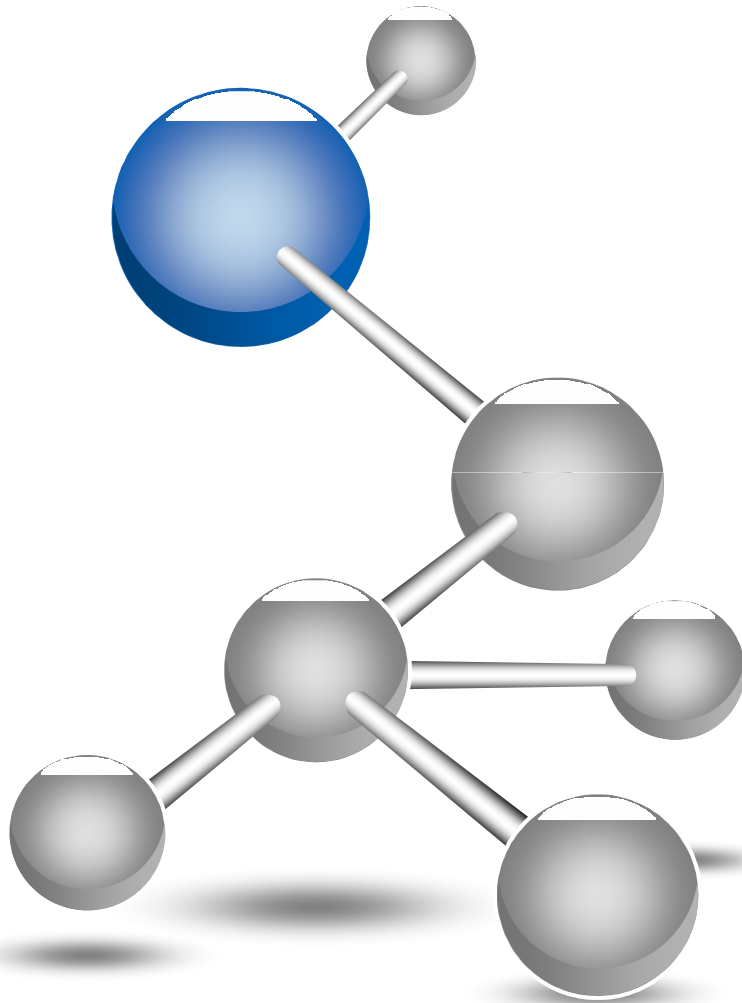
- › Die übergeordneten Trends zeigen Auswirkungen in der Arbeitswelt
- › Die vorgehaltenen Personalkapazitäten werden in vielen Unternehmen nur noch auf Basis des Tagesgeschäftes geplant und vorgehalten



- › Funktioniert bei der Produktion von Gütern, nicht aber bei der Produktion von Wettbewerbsvorteilen (Wissen)
- › Es entstehen (dauerhafte) Belastungsspitzen, welche die Produktivität beeinträchtigen

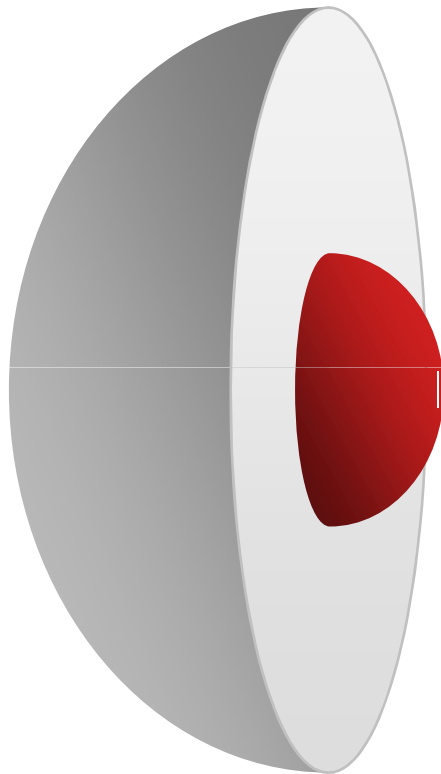


## Projektorientiertes Arbeiten wird zur Regel



- › Kollaboration als Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil
  - › „Das Team gewinnt“
- › Wissensvermittlung als Herausforderung
  - › „Babyboomer“ versus „Gamer“
- › Unternehmensgrenzen brechen auf
  - › „Externe Mitarbeiter“ werden zur Regel
  - › „Interne Mitarbeiter“ werden ggf. bei Partnern eingesetzt oder verliehen (Bspw. Salzgitter AG)
  - › Engere Verzahnung mit Zulieferern und Abnehmern

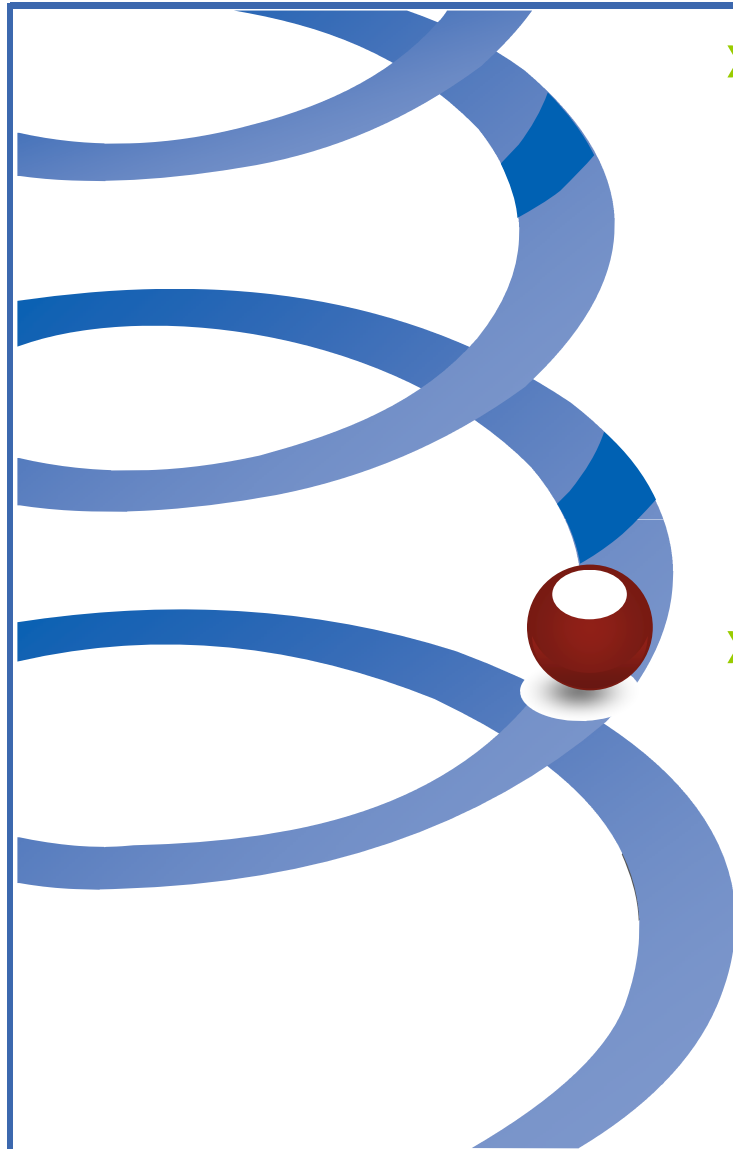
# Die Rolle der Führungskraft und damit der Kern der Führungsarbeit ändert sich



- › Personal- und Projektmanager
  - › Delegation von Aufgaben des Personalwesens an die Führungskräfte
    - › Personaladministration (z.B. Employee Self Service)
    - › Personalbetreuung und Sozialpartnermanagement
    - › Personalentwicklung
  - › Enorme Zunahme der Bedeutung von Projektmanagementfähigkeiten
    - › Ziel: Interne Kräfte statt externer Projektleiter
    - › Projektmanagementtalent essentiell als Karrierebaustein
  - › Steuerung interner und externer Mitarbeitern wird wesentliche Kompetenz in Stellenprofilen
    - › Leistungsmanagement
    - › Teambuilding & „Diversity“
    - › Talentmanagement & Mitarbeiterbindung



## HR zieht sich zurück: „Dispersed HR“



- › Personalabteilungen werden sukzessive auf die eigentlich wertschöpfenden Tätigkeiten reduziert
  - › Entwicklung von Personalstrategien
  - › Unterstützung der Führungskräfte bei der Personalbetreuung
  - › (Weiter-)Entwicklung von Personalsystemen und -prozessen (bspw. Vergütung, Führungsinstrumente, Expatriation etc.)
- › Organisatorische Folgen für HR
  - › Minimale HR-Präsenz in dezentralen Einheiten
  - › Shared Services für administrative Aufgaben
  - › Interne HR-Berater für die Entwicklung und das Ausrollen von Personalsystemen und -prozessen



- › Revolutionäre neue Führungsinstrumente sind am Horizont nicht auszumachen
  - › Kompetenzprofilbasierte Führungsinstrumente sind heute vielfach Standard – sogar in der öffentlichen Verwaltung
  - › Die Beurteilungsinstrumente werden weiter verfeinert und vor allem durch psychologische Testverfahren ergänzt
    - › Management Audits
    - › Potenzialanalysen
    - › Psychologische Auswahlverfahren/Assessments
  - › Coaching als Führungsunterstützung ist zum Massenphänomen geworden



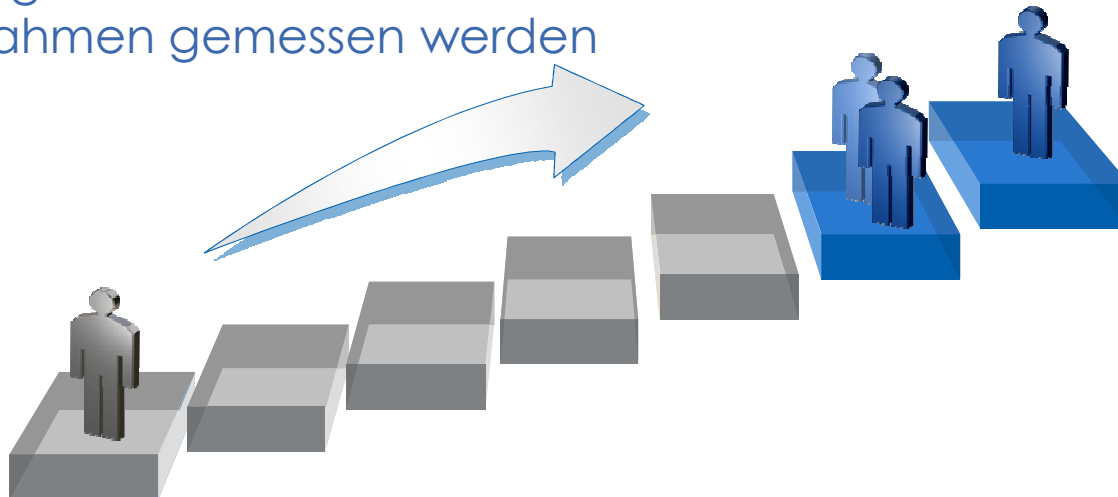
## › Beispiel: Projektteam Management

**Job Title:** Product Manager  
**Cluster:** Implementation

TASKS & SKILLS	COMPETENCY	COMPETENCY LEVELS			
		1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Finds and integrates the right project team members within Lafarge</li> <li>Promotes team effectiveness and participation through effective leadership</li> </ul>	<p><b>Project team management</b></p> <p>Refers to Output:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Product Development</li> <li>- Communication Strategy</li> <li>- Communicating USP to Sales Force</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allocates tasks and checks progress</li> <li>Shares work out appropriately amongst project team members</li> <li>Keeps project team informed as to any decision that will impact them directly</li> <li>Gives direction and guidance to ensure work is done effectively</li> <li>Filters information and communicates an appropriate level and volume of information to enable the project team to achieve objectives</li> <li>Clarifies individual roles and responsibilities within project teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures the project team based on the individual team member strengths &amp; weaknesses</li> <li>Creates a feeling of belonging to the project team</li> <li>Manages and monitors performance to ensure objectives are met</li> <li>Invites input from project team members into decisions that affect the team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empowers individuals within the project team to take responsibility for their own performance</li> <li>Promotes project team morale and productivity</li> <li>Recognises and rewards superior individual effort and does not monopolise project team credit for himself / herself</li> <li>Recognises when individuals may be out of their depth and takes corrective action</li> <li>Celebrates successes</li> <li>Creates and fosters a culture of challenging, questioning and change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Addresses poor performance issues promptly and takes action to get performance back on track</li> <li>Role models Lafarge values and behaviours – gives feedback to those who do not think they need it</li> <li>Creates synergies across product development teams within the Lafarge Roofing organization</li> <li>Maintains a professional composure in challenging situations by acting in a calm, rational manner that provides stability for others</li> </ul>



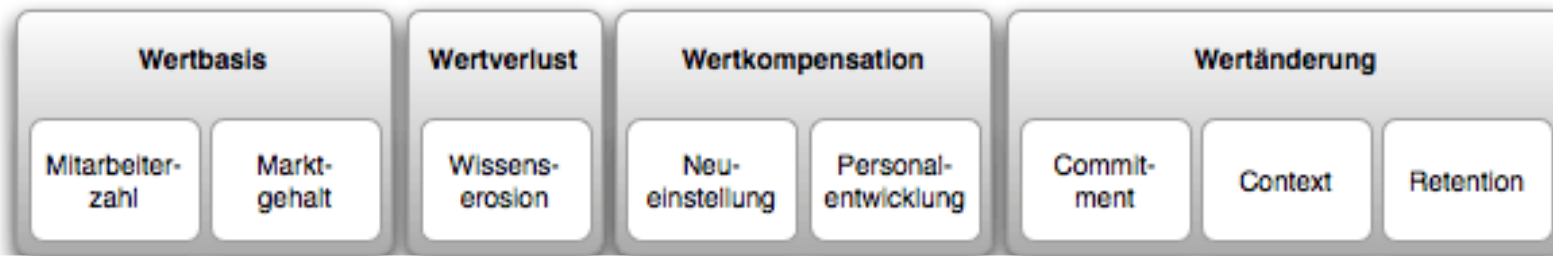
- › Die erfolgreiche Personalentwicklung wird aufgrund der demographischen Trends über die Wettbewerbsfähigkeit entscheiden
- › Der Trend geht klar weg vom Training hin zur „Leistungsberatung“ (Performance Improvement)
- › Personalentwicklung wird eine der zentralen Aufgaben der Führungskräfte (!)
- › Personalentwicklung muss in ihren Ergebnissen quantifizierbar sein
- › Führungskräfte werden an der Effektivität der von ihnen veranlassten Maßnahmen gemessen werden



# Beispiel Weiterbildungscontrolling nach Kirkpatrick



- › Die aktuelle Forschung im Personalwesen zielt stark auf die Berechnung des Humankapitals
- › Bspw. Saarbrücker Formel oder Human Potential Index



Quelle: <http://saarbruecker-formel.net/formel/>

- › Ziel: Human Kapital zu bewerten und entsprechende Impulse zu setzen oder Maßnahmen zu ergreifen
  - › Personalentwicklung
  - › Einstellung/Freisetzung
  - › Personalbeurteilung
- › Letzte Konsequenz: Kennzahl für einzelne Mitarbeiter



## Ihr Kontakt

HRmatic 

### HRmatic GmbH

Burgmauer 60

50667 Köln

Tel 0221 – 130 561-70

Fax 0221 – 130 561-80

Web [www.hrmatic.com](http://www.hrmatic.com)

### Thorsten Sand

Geschäftsführer



Tel 0221 – 130 561-62

Fax 0221 – 130 561-80

Mail [thorsten.sand@hrmatic.com](mailto:thorsten.sand@hrmatic.com)

