



Die Redefinition des
eigenen Talentmanagements
vorantreiben

Defizite in der Talentpipeline

Unternehmen müssen heute in einem Umfeld agieren, das von Unsicherheit und Ambiguität geprägt ist. Die Themen Digitalisierung und Transformation stehen dabei oben auf der Agenda vieler CEOs. Ausschlaggebend für den zukünftigen Geschäftserfolg der Unternehmen wird nicht zuletzt die Unterstützung durch die HR-Funktion in allen Fragen des Managements von Führungskräften und Mitarbeitern sein. Aber HR scheint für diese Herausforderungen nicht gut genug gerüstet zu sein. Die Kienbaum-Beraterinnen Nina Feuersinger und Jasmin Bohnenkamp beleuchten kritisch die Nachwuchssituation in HR und skizzieren, wie ein zukunftsweisendes Talentmanagement für HR selbst aussehen sollte.

Was die Nachwuchssituation von HR angeht, besteht derzeit wenig Anlass zur Sorge. Die aktuelle Absolventenstudie des Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation zeigt, dass Personal nach den Unternehmensbereichen Projektmanagement und Consulting / Strategie zusammen mit Marketing sowie Forschung und Entwicklung zu den beliebtesten Abteilungen bei Berufseinsteigern zählt (Kienbaum Institut 2017) (Abb. 1).

Gravierender ist jedoch die Frage nach der Attraktivität und Positionierung von HR im Hinblick auf die Differenzierung nach unterschiedlichen Funktionen innerhalb

hat die Digitalisierung höhere und wichtiger werdende Kapazitäts- und Kompetenzbedarfe in den Bereichen HR-Partnering und HR-Expertise zur Folge.

Auch eine Ausdifferenzierung der HR-Partner-Funktion bietet Ansatzpunkte, um die Attraktivität und Positionierung der HR-Funktion zu verbessern. Hierbei lassen sich folgende Rollen unterscheiden:

- ▶ erstens der strategische HR Business Partner, der die HR-Hebel auf die Geschäftsbereiche und deren strategische Erfolgsfaktoren ausrichtet;
- ▶ zweitens der klassische Business Part-

talentierter Hochschulabsolventen, die heute einen hohen Freiheitsgrad bei der Auswahl ihrer Arbeitgeber genießen. Folglich steigt auch für HR die Notwendigkeit wirkungsvoll zu berücksichtigen, was die aktuelle Absolventengeneration bewegt und motiviert, welche Ansprüche sie an die Arbeit und ihren zukünftigen Arbeitgeber stellt.

Nimmt man die aktuelle Absolventengeneration genauer unter die Lupe, dann zeigt sich, dass Karriere, Weiterbildung und Gehalt die Wahl des Arbeitgebers zwar beeinflussen, jedoch Kollegialität und die Balance von Beruf und Freizeit oben auf der Rangliste stehen. Zusätzliche Benefits, eine bekannte Produktmarke und das soziale Engagement des zukünftigen Arbeitgebers sind den Absolventen weniger wichtig. Tendenziell sind Mittelständler und Konzerne bei Berufsanfängern beliebter als Start-ups und Kleinunternehmen. Zusätzlich ist die räumliche Nähe zum eigenen Lebensmittelpunkt oder zu einem Ballungsraum ein wesentliches Entscheidungskriterium.

DIE AUTORINNEN



NINA FEUERSINGER ▶
Principal im Bereich
Organizational
Development bei
Kienbaum Consultants
International, Köln
▶ nina.feuersinger@kienbaum.de



JASMIN BOHNENKAMP ▶
Consultant im Bereich
Organizational
Development bei
Kienbaum Consultants
International, Köln
▶ jasmin.bohnenkamp@kienbaum.de

des Personalbereichs: Während nämlich die HR-Business-Partner-Funktion sehr attraktiv für Kandidaten ist, sind Funktionen mit primär administrativen HR-Aufgaben am unbeliebtesten. Die Krux ist jedoch, dass solche Aufgaben heute noch mindestens die Hälfte aller Tätigkeiten in vielen HR-Bereichen ausmachen.

KOMPETENZBEDARF BEI HR-PARTNERING UND HR-EXPERTISE

Die Erwartungen der Absolventen zu bedienen, erfordert eine moderne Ausrichtung und Aufstellung der HR-Funktion ebenso wie ein wirksames Talentmanagement für die Funktion selbst. Die HR-Bereiche werden dem digitalen Wandel mit einer Umschichtung ihrer Ressourcen begegnen müssen. Zum einen bringt der Faktor Technologie beziehungsweise Digitalisierung auf der administrativen Ebene großes Potenzial für Einsparungen mit sich. Zum anderen

ner, der Führungskräfte bei der Personalführung unter Berücksichtigung der Geschäftsanforderungen unterstützt – hier dominiert häufig das indirekte Betreuungsmodell;

- ▶ drittens der Service Partner, der das Rückgrat der Service-Organisation bildet und Ansprechpartner für administrative Themen ist. HR kann so seine Shared-Service-Center-Funktion (SSC) aufwerten. Gleichzeitig wird damit der Komplexität und den Herausforderungen zukunftsgerichteter Global Business Services Rechnung getragen, bei denen Wertschöpfungsanteile der HR-Prozesskette in die HR-SSC-Funktion integriert werden.

WÜNSCHE DER ABSOLVENTEN BERÜCKSICHTIGEN

Im Kontext des demografischen Wandels und des daraus resultierenden Fachkräftemangels steigt die strategische Bedeutung

Bemerkenswert ist der hohe Stellenwert der Karrierewebsite des Unternehmens bei der Suche nach dem zukünftigen Arbeitgeber; diese dient Absolventen als Hauptinformationsquelle. Während der Personalbereich im Hinblick auf Unternehmensgröße und Standort kaum oder keinen Einfluss hat, kann er bei einem zentralen Auswahlkriterium der Absolventen viel bewirken: Das Etablieren und Pflegen einer kollegialen Kultur und einer förderlichen Arbeitsatmosphäre sind ein wichtiges Handlungsfeld von HR. Auch die Vermarktung des eigenen Bereichs und des Unternehmens insgesamt als attraktiven Arbeitgeber auf der Karrierewebsite und zum Beispiel in sozialen Medien ist ein originärer Aufgabenbereich der Personalabteilung (Personalmarketing).

Neben dem Blick auf den HR-Nachwuchs stellt sich die Frage, was diejenigen Mitarbeiter auszeichnet, die bereits heute in der Personalfunktion tätig sind. Insbesondere



ist interessant, inwieweit sie die Kompetenzanforderungen der Personalfunktion aus Sicht des Business erfüllen. Die aktuelle Studie von Kienbaum und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) zu den Themen HR-Strategie und -Organisation zeigt, dass der typische HR-Mitarbeiter etwa zehn Jahre im Unternehmen ist und im Schnitt 41 Jahre alt ist. Beinahe die Hälfte der Mitarbeiter im HR-Bereich verfügt dabei über einen akademischen Hintergrund (Kienbaum / DGFP 2017).

KOMPETENZDEFIZITE IN HR

Jedoch haben nur 15 Prozent der Personaler internationale Berufserfahrung – zu wenige angesichts einer globalisierten Wirtschaft, in der Business und Management zunehmend international agieren und damit vor Herausforderungen kultureller Diversität, virtueller Führung und der Bewältigung der Personalaufgaben Rekrutierung, Bindung und Entwicklung im internationalen Kontext stehen.

Daneben fällt in der Studie ein zweiter Wert auf: Nur ein Drittel der Mitarbeiter in der Personalfunktion hat Berufserfahrung außerhalb der HR-Abteilung gesammelt. Best-Practice-Unternehmen zeigen: Personaler sollten die Anforderungen aus dem Geschäft sowie die entsprechenden Produkte und Prozesse als eigenes Erfahrungswissen kennen. Außerdem sollten sie über umfangreiche Kenntnisse der jeweiligen Branche sowie der relevanten Trends und Entwicklungen im Markt verfügen, um tatsächlich als Partner auf Augenhöhe agieren zu können. Hier scheint noch Nachholbedarf für die HR-Funktion zu bestehen.

Wie in den anderen Unternehmensbereichen auch, führt die von Schnelligkeit und Innovationen getriebene aktuelle Entwicklung zu Kompetenzanforderungen und Jobprofilen in HR, die sich zunehmend verändern. Insbesondere mit Blick auf das Potenzial der HR-Funktion, den digitalen Transformationsweg von Unternehmungen

WO ABSOLVENTEN EINSTEIGEN WOLLEN



gen nachhaltig und glaubwürdig zu unterstützen, stellt sich die Frage nach einem zukunftsfähigen Kompetenzmodell für die HR-Funktion: Was müssen Personaler bereits heute und in Zukunft können? Worauf kommt es in HR an und welche Kompetenzen müssen sie dafür mitbringen?

Personalscheider nennen hierbei an erster Stelle – und damit noch vor fachlicher HR-Expertise – zwischenmenschliche Kompetenzen. Als fast ebenso bedeutsam werden Geschäftskompetenzen und kognitiv-analytische Fähigkeiten angesehen. Dabei weisen alle Kompetenzen eine Diskrepanz zwischen zugewiesener Bedeutung und tatsächlicher Qualität auf (Abb. 2). Die größten Kompetenzdefizite bestehen in Bereichen, die mit zentralen Wertbeitragshebeln und zukünftigen Anforderungen korrespondieren: geschäftsbezogene und digitale Kompetenzen. Diese digitalen Kompetenzen sind inzwischen zur Schlüsselkompetenz in allen Unternehmensbereichen aufgestiegen. Unternehmen mit einem hohen Reifegrad in allen sechs Kompetenzen weisen eine niedrigere Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit auf.

Personaler als Treiber von Kompetenzmanagement und Qualifizierung stehen in ihrer Vorbildrolle damit unter steigendem Druck und sehen sich erhöhten Anforderungen ausgesetzt, was ihre eigenen Personalstrukturen angeht. Dabei umfassen digitale Kompetenzen weit mehr als Fachwissen über Technologie, Informatik oder IT-Tools. Mindestens genauso wichtig ist ein digitales Mindset, das unter anderem mit Neugierde, Veränderungsfähigkeit und kundenzentriertem Denken assoziiert ist. Dieses Mindset bildet die Voraussetzung dafür, sich digitale Skills anzueignen, neue Geschäftsmodelle zu verstehen und zu entwickeln, marktseitigen Trends erfolgreich begegnen und das Business bestmöglich unterstützen zu können.

Beispiele für Employer Branding: Karrierewebsites von Innogy / Scholz & Friends und Merck / Ogilvy.

Bemerkenswert ist der hohe Stellenwert der Karrierewebsite eines Unternehmens bei der Suche nach dem zukünftigen Arbeitgeber; diese dient Absolventen als Hauptinformationsquelle.



nen. Unsere Antwort auf die skizzierten Befundmuster ist ein professionelles Talentmanagement, dessen Kunde in diesem Fall die HR-Funktion selbst ist. Die aktuelle Kienbaum-Talentmanagement-Studie zeigt (Kienbaum 2017), dass den meisten Unternehmen die Brisanz des Themas Talentmanagement durchaus bewusst zu sein scheint: Rund drei Viertel der Befragten bestätigen, dass Talentmanagement auf der aktuellen Agenda der Geschäftsführung steht.

TALENTMANAGEMENT FÜR HR

Konträr zu der Bedeutung, die dem Talentmanagement beigemessen wird, stehen der Reifegrad der zugrunde liegenden Strategie, der Prozesse und Strukturen sowie das zur Verfügung stehende Budget. Diese werden sämtlich als zu gering ausgeprägt eingeschätzt. In der Studie wird außerdem deutlich, dass Talentmanagement sich viel zu selten an den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden ausrichtet.

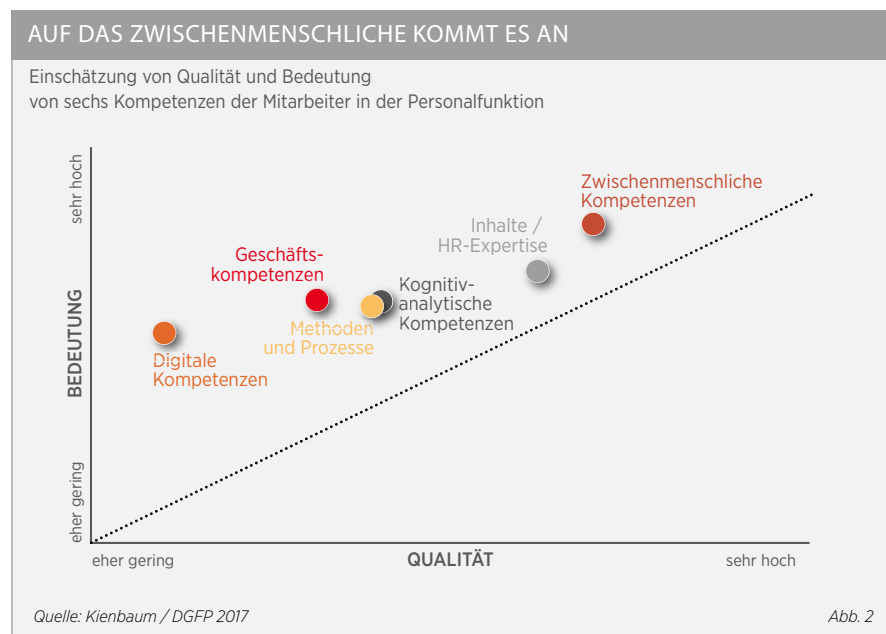
Talentmanagement für HR muss zudem an die veränderten Bedürfnisse der heutigen Nachwuchstalente angepasst werden. Monetäre Incentivierung und klassische Hierarchien verlieren an Relevanz, während ein innovatives und kollegiales Umfeld und Organisationen mit flachen Strukturen oben auf der Beliebtheitsskala von Top Talenten stehen.

Um den Erwartungen moderner Leistungsträger gerecht zu werden, benötigt HR einen Kompass im Sinne einer redefinierten Talentstrategie, klarer Strukturen und Prozesse. Dies impliziert die Auseinandersetzung damit, welche Kompetenzen HR braucht, um in einem dynamischen Umfeld zukünftig einen spürbaren und nachhaltigen Mehrwert für das Gesamtunternehmen zu stiften. Aspekte wie Digital- und Business-Awareness gehören zwingend zu einem modernen Talentverständnis der HR-Funktion.

Wenn HR seine eingangs beschriebene Chance als Mitgestalter des digitalen Wandels nutzen will, steigt gegenüber klassi-

schen HR-Profilen der Bedarf an Projektleitern und Experten, die der Dynamik einer Arbeitswelt 4.0 agil und flexibel begegnen können. Dazu fehlt es aktuell jedoch vielfach sowohl an Qualifizierungsstandards als auch an Karrieremodellen, die weniger eindimensional, sondern horizontal, diagonal und projektorientiert verlaufen. Großer Mehrwert liegt zwangsläufig in der Implementierung moderner Talentmanagement-Systemwelten, die ein eigenverantwortli-

bar: Aus Sicht der Absolventen zählt der Personalbereich zu den attraktivsten Unternehmensbereichen, jedoch mit unterschiedlichen Präferenzen hinsichtlich der verschiedenen Funktionsbereiche innerhalb HR. Während die HR-Business-Partner-Rolle sich großer Attraktivität erfreut, sind administrative Aufgaben weniger gefragt. Unterdessen zeigt der Blick auf die aktuelle funktionale Kompetenz- und Mitarbeiterstruktur, dass HR mehr tun muss, um die Herausforderungen der



ches und selbstgesteuertes Kompetenzmanagement ermöglichen. Mithilfe geeigneter technischer sowie digitaler Unterstützung können Talente ihre eigene Karriere skizzieren, Entwicklungsmaßnahmen planen und Feedback von Vorgesetzten, Peers, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern einholen. HR-Führungskräfte sind gefragt, ihre Treiberrolle auch und gerade in der eigenen Nachwuchsförderung ernst zu nehmen, Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit zu stärken und bei der Vielzahl verfügbarer Tools und Instrumente Orientierung zu schaffen.

FAZIT

Im Hinblick auf die Nachwuchssituation in HR ist insgesamt ein positiver Trend erkenn-

digitalen Transformation und der „VUCA-Welt“ zu bewältigen. Unsere Antwort liegt in einem professionellen Talentmanagement für die HR-Funktion unter Berücksichtigung veränderter Kompetenz- und Anforderungsprofile. ●

Literatur

- Kienbaum Consultants International (2017): Talent Management 2017, Köln
- Kienbaum Consultants International (2016): Workforce Transformation 2016, Köln
- Kienbaum Consultants International / Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) (2017): HR Strategie & Organisation 2017, Köln
- Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation (2017): Absolventenstudie 2017, Dortmund