



Personalführung
in einer
grenzenlosen
Welt

*Global CHRO Study
Executive Summary*

IBM

Einleitung

Dies ist eine Zusammenfassung der IBM Global CHRO Study zum Thema „Personalführung in einer grenzenlosen Welt“.

ibm.com/chrostudy/de

Wir leben in einer zunehmend grenzenlosen Welt: Der Siegeszug des High-Speed-Internet hat die Beschränkungen durch Zeit, Raum und sogar Sprachen aufgehoben und ein globales Forum entstehen lassen, in dem Ideen und Informationen frei ausgetauscht werden können. Digitale, vernetzte, intelligente Systeme verbinden Organisationen weltweit nahtlos miteinander. So ist es heutzutage problemlos möglich, Arbeitsabläufe über verschiedene Kulturen, Kontinente und Zeitzonen hinweg aufzuteilen.

Doch obwohl die Grenzen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft immer mehr verschwimmen, sehen sich globale Belegschaften weiterhin mit zahlreichen Hindernissen konfrontiert, die Unternehmen letztlich daran hindern, schnell auf neue Geschäftschancen zu reagieren.

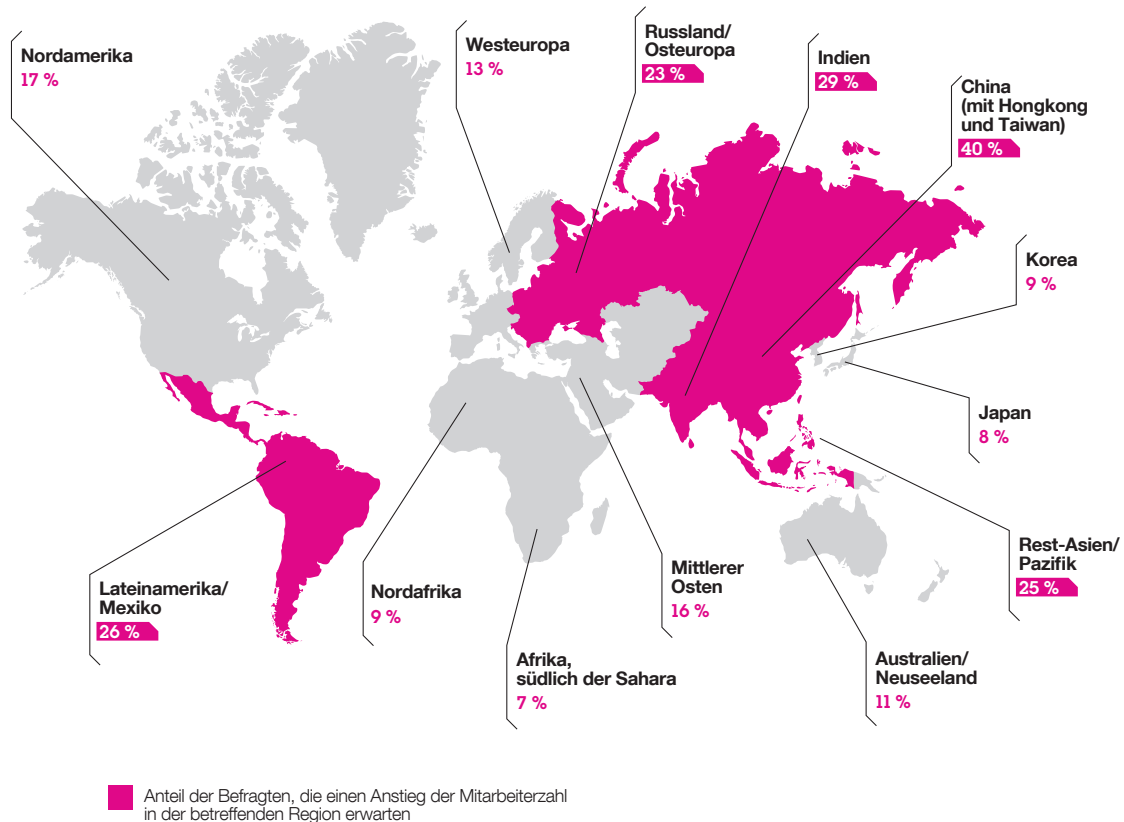
Um zu verstehen, mit welchen Barrieren Belegschaften konfrontiert sind und wie diese überwunden werden können, haben wir circa 600 persönliche Gespräche mit Personalentscheidern und Personalstrategen aus verschiedenen Branchen und Organisationen weltweit geführt. Zusätzlich haben wir die Ergebnisse einer Befragung von mehr als 100 Führungskräften ausgewertet.

Wir konnten feststellen, dass Unternehmen weiterhin Talente in unterschiedlichen Bereichen weltweit immer stärker fördern und einsetzen, aber dass sich die Gründe für Personalinvestitionen grundlegend geändert haben. Im Gegensatz zum traditionellen Muster, bei dem Unternehmen in reifen Märkten ihre Unternehmenseffizienz durch einen höheren Personalbestand in Schwellenländern steigern, finden nun Personalinvestitionen verstärkt in beide Richtungen statt. Viele CHROs in Wachstumsmärkten wie China und Indien planen beispielsweise, ihre Präsenz in Nordamerika, Westeuropa und anderen reifen Märkten auszubauen.

China und Indien werden weiterhin die größten Gewinner steigender Investitionen in die Belegschaft in den nächsten drei Jahren sein (siehe Abbildung 1). 40 Prozent der CHROs gingen in unserer Umfrage von einer steigenden Mitarbeiterzahl in China, 29 Prozent von einer steigenden Mitarbeiterzahl in Indien aus. Andere Wachstumsregionen sahen CHROs in Lateinamerika (26 Prozent), Rest-Asien/Pazifik außer Japan (25 Prozent) und Osteuropa/Russland (23 Prozent).

Abbildung 1 Personalinvestitionen spiegeln Wachstum wider

In den nächsten drei Jahren werden Unternehmen die Mitarbeiterzahl am stärksten in Wachstumsmärkten erhöhen.



Personalinvestitionen werden in Zukunft unabhängig von der Region vor allem durch den Einstieg in neue Märkte und die Entwicklung neuer Produkte und Services begründet. Doch obwohl das HR-Management traditionell ganz im Zeichen operativer Effizienz stand, geschah dies nicht unbedingt mit der Kreativität, Flexibilität und Geschwindigkeit, die für die Nutzung von Wachstumsmöglichkeiten auf einem immer dynamischeren globalen Markt erforderlich sind.

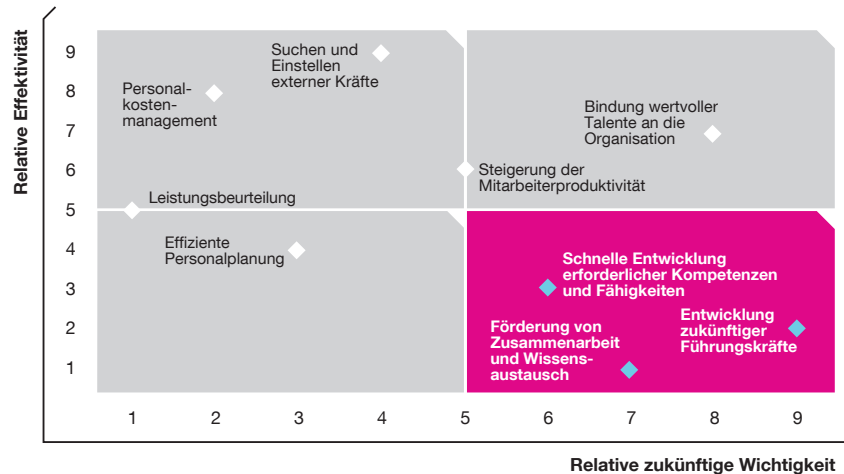
Um Wachstumsmöglichkeiten nutzen und das Potenzial ihrer Mitarbeiter voll ausschöpfen zu können, müssen sich CHROs auf drei Handlungsfelder konzentrieren, die sie zwar für äußerst wichtig halten, die jedoch in der Vergangenheit erwiegenermaßen nicht optimal umgesetzt wurden: die Entwicklung zukünftiger Führungskräfte, die schnelle Entwicklung erforderlicher Kompetenzen und Fähigkeiten sowie die Förderung von Zusammenarbeit und Wissensaustausch (siehe Abbildung 2).

„Um die nächste Produktgeneration besser zu unterstützen, möchten wir eine agile Belegschaft aufbauen, die in der Lage ist, Trends schnell zu erkennen, die Unterstützung durch die Betriebsführung erhält und die die Unternehmensstrategie diszipliniert umsetzt.“

Anne-Marie Leslie, Senior Vice President Human Resources, Cochlear Limited

Abbildung 4 Handlungsbedarf

Auf Basis der relativen Einstufung von Wichtigkeit und Effektivität attestieren CHROs ihren Organisationen Defizite hinsichtlich drei Kernfähigkeiten.



Mangel an kreativen Führungskräften

Effektive und flexible Führungskräfte zu finden, zu fördern und mit verantwortungsvollen Aufgaben zu betrauen ist eines der wichtigsten Ziele von CHROs für die nächsten drei Jahre. „Wir haben starke Manager, aber keine Führungspersönlichkeiten, doch wir brauchen starke Führungspersönlichkeiten, um unsere strategischen Ziele zu erreichen“, so ein Personalleiter aus Großbritannien. Um die Agilität und Flexibilität zu entwickeln, die für das Ergreifen strategischer Wachstumschancen notwendig sind, müssen sich Unternehmen von den traditionellen Entwicklungsprogrammen zur Förderung von Führungskräften lösen. Sie müssen Wege finden, in zukünftigen Führungskräften nicht nur Fähigkeiten für ein effektives Management zu wecken, sondern auch für die Entwicklung kreativer Lösungen. Die Weiterbildungsinitiativen zur Erreichung dieses Ziels müssen mindestens ebenso kreativ sein wie die Führungskräfte, die daraus hervorgehen sollen.

Mangelnde Fähigkeit, erforderliche Kompetenzen schnell zu entwickeln

Die CHROs gaben an, dass die Entwicklung von Kompetenzen und Skills zwar äußerst wichtig sei, dass sie in diesem Bereich jedoch Defizite hätten. Mit den Worten eines britischen CHRO: „Wir haben talentierte Mitarbeiter bisher bei der Besetzung neuer Stellen einfach ins kalte Wasser geworfen. Bei der vorgelagerten Kompetenzbeurteilung haben wir keinen guten Job gemacht.“

Eng verbunden mit der Entwicklung von Kompetenzen ist die Frage, wie Mitarbeiter mit dem notwendigen Wissen und den erforderlichen Fähigkeiten eingesetzt werden. Obwohl CHROs diesem Punkt nur wenig Bedeutung beigemessen haben, sind wir davon überzeugt, dass dies einen Schlüsselfaktor für die Entstehung neuer Wachstumschancen darstellt.

Ineffektive Zusammenarbeit und mangelhafter Wissensaustausch

Die Nutzung des kollektiven Wissens und der Erfahrung in einem Unternehmen ist ausschlaggebend beim Aufbau einer flexiblen, reaktionsschnellen Belegschaft. In vielen Unternehmen fehlen jedoch die Strukturen und die Ressourcen für die Förderung des Wissensaustauschs und der Zusammenarbeit.

Kulturell und organisatorisch bedingte Wissenssilos behindern oft die Fähigkeit von Unternehmen, Informationen bereichsübergreifend auszutauschen. Ein Senior Vice President HR in Nordamerika meint hierzu: „Wir müssen wissen, was wir wissen, und eigenverantwortlich auftreten, um Probleme funktionsübergreifend zu lösen und unsere Talente und Ideen umfassend zu nutzen.“

Freie Bahn für mehr Kreativität, Flexibilität und Geschwindigkeit

Diese Lücken zu schließen und die Kreativität, Flexibilität und Geschwindigkeit freizusetzen, die für eine schnelle Reaktion auf neue Geschäftschancen unabdingbar sind, erfordert es von den Unternehmen, sich auf drei Kernfähigkeiten zu konzentrieren: die Entwicklung kreativer Führungspersönlichkeiten, die Mobilisierung der Belegschaft und die Nutzung kollektiver Fähigkeiten – Bereiche, die in der Vergangenheit eher vernachlässigt wurden.

Entwicklung kreativer Führungskräfte

Für den Aufbau eines beweglichen, reaktionsschnellen Unternehmens werden Führungskräfte benötigt, die die Kreativität mitbringen, sich flexibel auf rasant wandelnde Rahmenbedingungen einzustellen. Kreativität wurde in der aktuellen CEO-Studie von IBM als wichtigste Führungsqualität in den kommenden fünf Jahren genannt.¹

Die Führungskräfte müssen in der Lage sein, über unterschiedliche Kulturen, Generationen und Kommunikationsstile hinweg zu verhandeln. Allerdings haben Unternehmen Probleme, geeignete Führungskräfte zu finden und zu fördern. Weniger als einer von drei Befragten bewertete die Management-Ausbildung in seinem Unternehmen positiv – ein sehr geringer Anteil, wenn man die Bedeutung dieses Faktors betrachtet.

CHROs sollten sich auf die Entwicklung kompetenter Führungspersönlichkeiten konzentrieren, die Chancen und Risiken aus völlig neuen Blickwinkeln betrachten. Diese Führungspersönlichkeiten müssen in der Lage sein, eine zunehmend verteilte und vielfältige Belegschaft zu führen, zu motivieren und zu würdigen, um unter diesen veränderten Bedingungen herausragende Ergebnisse zu erzielen.

„Die Entwicklung künftiger Führungskräfte hat immer Priorität. Eine der Herausforderungen von Wachstum ist es, flexibel zu bleiben. Das wissen wir und hier setzen wir kontinuierlich einen unserer Führungsschwerpunkte.“

Marcelo Modica, Senior Vice President Human Resources, Discover Financial Services

„Der höhere Bedarf an Flexibilität diktiert die Strategien, durch die wir in der Lage sind, in Zeiten höchster Auslastung Mitarbeiter einzustellen. Eine ungleichmäßige Erholung von der Rezession bedeutet, dass unser Geschäft nicht in allen geografischen Regionen dasselbe bleibt: Einige Bereiche werden stärker gefordert sein.“

Gina Rallis, Assistant Deputy Minister, Human Resources Services Branch, Human Resources and Skills Development Canada

„Die HR-Funktion sollte die wichtigste Rolle bei der Ermittlung von Collaboration Tools spielen. Sie sollte auch ‚Communitys‘ einrichten und moderieren.“

Kevin Mahoney, Chief Human Capital Officer, U.S. Small Business Administration

Erhöhung von Geschwindigkeit und Flexibilität

Die Mobilität der Belegschaft, ein zweiter essenzieller Faktor, der bei der Analyse der CHRO-Befragungen hervortrat, ist für das Wachstum auf dem heutigen wettbewerbsintensiven globalen Markt ebenso wichtig wie eine effektive Führungskultur. Für CHROs ist die schnelle Skill-Entwicklung eine der obersten Prioritäten. Allerdings schätzen sie ihre Effektivität in diesem Bereich zusammen mit der effizienten Personalplanung von allen wichtigen Fähigkeiten am niedrigsten ein.

Trotz moderner Technologien, die es ermöglichen, dass jeder zeit- und ortsunabhängig arbeiten kann, ist es immer noch eine große Herausforderung, die richtigen Mitarbeiter in die richtigen Positionen an die richtigen Orte zu bringen. Es ist schon schwierig genug, Menschen zu finden, die in der Lage sind, in einem Markt mit immer weniger Grenzen und immer kürzeren Innovationszyklen zu bestehen. Doch Mitarbeiter mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund über verschiedene Kontinente und Zeitzonen hinweg zu koordinieren, ist zugegebenermaßen noch schwieriger.

Unternehmen müssen Prozesse vereinfachen und schnelle, anpassungsfähige HR-Lösungen finden, um den Anforderungen eines sich schnell wandelnden Marktes gerecht zu werden. Eine reaktionsschnelle HR-Wertschöpfungskette und die Fähigkeit, Ressourcen bedarfsgerecht einzusetzen, sind entscheidend, um sich im heutigen dynamischen Marktgeschehen von der Konkurrenz abzuheben.

Nutzung kollektiver Fähigkeiten

Im Rahmen dieser Studie schätzten die Personalentscheider die Fähigkeit ihrer Organisationen, Zusammenarbeit und Wissensaustausch zu fördern, als wenig effektiv ein. Doch ist die Gesamtheit der in einem Unternehmen vorhandenen Ressourcen, Erfahrungen und Kompetenzen ein wesentlicher Faktor, wenn es darum geht, die Effizienz zu verbessern und Kompetenzen und neue Marktchancen aufeinander abzustimmen.

Dank ihrer kollektiven Fähigkeiten können Unternehmen ihre Effizienz steigern, indem sie erprobte Verfahren im ganzen Unternehmen verbreiten und verwenden. So können Erfahrungen genutzt werden und Prozesse und Prozeduren müssen nicht immer wieder neu entwickelt werden. Kollektive Fähigkeiten bieten die Chance, Innovationen an neue Märkte und Wachstumsfelder anzupassen und anzuwenden. Außerdem können sich durch die Auswertung und Integration von Kunden-, Medien- und Lieferanten-Feedback neue Wege eröffnen.

Die zielgerichtete Nutzung großer institutioneller Wissenspools ist elementar für die Entwicklung und den Erhalt einer innovativen Unternehmenskultur. Unternehmen müssen Innovationen an ihre Bedürfnisse anpassen und intern anwenden. Sie müssen neue Wege finden, Menschen miteinander zu vernetzen und mit für ihre Arbeit relevanten Informationen zu versorgen – sowohl intern als auch extern.

Barrieren überwinden

Im Hinblick auf Effizienz und mehr Wachstum sehen die CHROs als die beiden Hauptherausforderungen für die nächsten Jahre das Überwinden vieler interner und externer Barrieren, die die Produktivität der Belegschaft hemmen. Räumliche und funktionale Einschränkungen müssen reduziert werden, um eine zunehmend verteilte und vielfältige Belegschaft, für die traditionelle Grenzen nicht mehr gelten, optimal einzusetzen.

Diese Hürden erfolgreich zu überwinden, ist jedoch oft nur auf der Grundlage von ausreichenden Informationen für sachgerechte und fundierte Personalentscheidungen möglich. Nur 7 Prozent der Befragten gaben an, dass sie HR-Kennzahlen sehr effektiv für Personalentscheidungen auswerten würden. Ohne die Fähigkeit, künftige Anforderungen zu prognostizieren und solide, belastbare Szenarien zu entwickeln, gefährden Unternehmen ihre Wachstumsfähigkeit.

Voraussetzungen für „grenzenloses Arbeiten“

Die Förderung von Kreativität, Flexibilität und Geschwindigkeit im Unternehmen und in der Belegschaft erfordern kreative Führungskräfte, die die Eigenschaft besitzen, bestehende Probleme zu lösen und neue Chancen zu ergreifen. Der schnelle Skill-Erwerb, der zielgenaue Einsatz von Spitzenkräften und eine skalierbare Organisation sind die Voraussetzungen für eine dynamische und anpassungsfähige Belegschaft. Kollektive Fähigkeiten, also der Austausch von Wissen und Erfahrung innerhalb einer Organisation, sind erforderlich, um das gesamte Potenzial eines Unternehmens zu nutzen.

„Worin sind wir gut? Talent Management und Organisationsentwicklung. Was könnten wir verbessern? Die Durchführung von Schulungen und die HR-Kennzahlenanalyse.“

Shirley Gaufin, Chief HR Officer,
Black & Veatch Corporation

	Verbesserung der operativen Effizienz	Expansion in neue Märkte/Regionen	Entwicklung neuer Produkt-/Serviceangebote
Entwicklung kreativer Führungskräfte	Entwicklung von Führungskräften, die virtuelle Teams souverän zu führen und informelle Strukturen zu nutzen wissen	Rasche Entwicklung von Führungskräften, die wirklich „grenzenlos“ agieren; Kreativität beim Mix von globalen und lokalen Talenten	Konzeption von Programmen zur Führungskräfteentwicklung mit klarem Fokus auf innovativer Geschäftsentwicklung
Erhöhung von Geschwindigkeit und Flexibilität	Entwicklung von Online-Stellenmärkten für den Abgleich von Angebot und Nachfrage bei der globalen Talentsuche	Nutzung eines globalen Ansatzes für die Talentsuche; Vereinfachung von Richtlinien und Prozessen bei der weltweiten Versetzung von Mitarbeitern	Nutzung von flexiblen Arbeitsstrukturen, um Talente schnell für kritische Aufgaben in neuen Geschäftsbereichen einsetzen zu können
Nutzung kollektiver Fähigkeiten	Steigerung der Produktivität durch Austausch von Best Practices, um Mehrfacharbeiten zu vermeiden	Verbesserung der funktionsübergreifenden Effektivität durch Bereitstellung einer Online-Plattform für die Zusammenarbeit virtueller Teams	Schaffung einer Unternehmenskultur, in der kreative und innovative (Produkt-) Ideen sichtbar gemacht und durch Führungskräfte gezielt gefördert werden



Wenn Sie mehr über diese Studie erfahren möchten, senden Sie bitte eine E-Mail an das IBM Institute for Business Value unter iibv@us.ibm.com oder an Alexander Broj, Leiter Human Capital Management Consulting Deutschland, IBM Global Business Services, unter alexander.broj@de.ibm.com. Die vollständige IBM Global CHRO Study können Sie bestellen unter: ibm.com/chrostudy/de

Der richtige Partner für eine Welt im Wandel

Wir bei IBM arbeiten mit unseren Kunden zusammen und kombinieren Geschäftskompetenz, modernste Forschung und fortschrittliche Technologie, um ihnen zu einem klaren Vorteil in der sich rasch verändernden Wirtschaftswelt von heute zu verhelfen. Durch unseren integrierten Ansatz, der Konzeption und Umsetzung vereint, helfen wir unseren Kunden bei der Verwirklichung ihrer Strategien. Mit unserem Know-how, das sich über 17 Branchen erstreckt, und unserer globalen Präsenz in 170 Ländern können wir Kunden dabei unterstützen, Veränderungen vorherzusehen und von neuen Chancen zu profitieren.

IBM Global Business Services Strategy & Transformation

IBM Global Business Services ist eine der größten Strategie- und Transformationsberatungen weltweit. Unsere Strategy & Transformation Practice unterstützt Unternehmen dabei, ihre geschäftlichen Zukunftsvisionen zu entwickeln und zu realisieren, um Wachstum und Innovation voranzutreiben.

IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value entwickelt in Kooperation mit IBM Global Business Services faktenbasierte Studien und Strategie-papiere zu branchenspezifischen und branchenübergreifenden Themen für Senior Business Executives. Diese Global CHRO Study ist Teil unserer fortlaufenden C-Level-Studienreihe.

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 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 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.

Quellen und Anmerkungen

- 1 „Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.“ IBM Institute for Business Value. Mai 2010. www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/registration-01.html?epref=search_google_kw190

© Copyright IBM Corporation 2010
Alle Rechte vorbehalten.