

## Die Stunde der Strategen

Der einsetzende Aufschwung ist ein idealer Zeitpunkt, die Personalarbeit für die Zukunft neu aufzustellen. Doch viele machen weiter wie bisher, statt die Gunst der Stunde zu nutzen. Wer die Personalarbeit dagegen jetzt neu aufstellt, kann als HR-Bereich nachhaltig den Beitrag zum Geschäftserfolg erhöhen. Einige Beispiele.



Das Jahr 2010 ist für viele Unternehmen ein Jahr des Aufbruchs. Die Krise scheint überwunden. Auch für Personaler ist die Zeit gekommen, neu durchzustarten. Doch sollten sie sich nicht damit begnügen, auf Eis gelegte Trainingsprogramme und Recruiting-Maßnahmen wiederzubeleben. Jetzt, in der Anflutphase des Aufschwungs, bietet sich die seltene Chance, alte Zöpfe abzuschneiden, Prozesse und Strukturen rundzuerneuern und sich strategisch zu positionieren für die Herausforderungen der Zukunft.

### HR nach der Krise: Nicht alles Gold

60 Prozent der Linienmanager und ein Viertel der Personaler sehen die HR-Arbeit nur unzureichend auf die Geschäftsziele des Unternehmens ausgerichtet. Der Grund liegt nicht so sehr in fehlenden Werkzeugen – diese sind in vielen Unternehmen sogar im Überfluss vorhanden. Tatsächlich mangelt es an faktenbasierter Kommunikation und effizienten Prozessen, am richtigen Rollenverständnis und echter Geschäftsorientierung.

**Unzureichende Faktenbasis.** Das Fehlen objektiver Grundlagen für langfristig angelegte Strategien ist ein notorisches Problem in der HR-Arbeit. Manche Manager beklagen, dass sie keine ausreichenden Zahlen über die Personalsituation haben, um strategisch handeln zu können. Andere erhalten die Zahlen nur mangelhaft aufbereitet. Ohne diese Faktenbasis wirkt jedoch jede HR-Strategie als eine willkürliche Aneinanderreihung von Maßnahmen.

**Komplizierte Prozesse.** Zu viele Modelle, zu viele Methoden, zu viele Werkzeuge – so gestaltet sich die Personalarbeit vor allem großer Unternehmen. Eine weltweit führende Bank verwendete für ihre Führungskräfte neben einem Wertemodell und Führungsleitsätzen außerdem noch ein Kompetenzmodell sowie Modelle für einzelne Unternehmenseinheiten. Ein Chemiekonzern verfasste ein 80-seitiges Handbuch nur für seine Personalprozesse. Praxisnahes HR-Management sieht anders aus.

**Gestörte Beziehungen.** Viele Bereichsleiter betrachten die HR-Funktion als rein administrative Einheit ohne Bezug zum operativen Geschäft. Entsprechend gering ist ihre Bereitschaft zur strategischen Zusammenarbeit. Umgekehrt sehen sich Linienmanager oft selbst nicht in der Verantwortung für Personalfragen. Die Folgen sind intransparente Prozesse und letztlich ein ineffektives Management von Mitarbeitern.

**Fehlende Geschäftsorientierung der Personaler.** In einer Umfrage unter Linienmanagern, was sie sich von HR-Abteilungen wünschen, wurden „Verständnis fürs Geschäft“, „analytische Fähigkeiten“ und „Projektmanagement“ am häufigsten genannt. Ein Personaler sollte über seine Kernkompetenzen hinaus auch die operativen Anforderungen kennen, Daten faktenbasiert aufbereiten und daraus entsprechende HR-Maßnahmen ableiten und umsetzen können.

Was also können Personalchefs tun, um die HR-Arbeit nachhaltig zu verbessern und zugleich ihre strategische Position im

Unternehmen zu stärken? Hier hilft ein systematischer Ansatz, der vier Kernfelder abdeckt: eine an den Geschäftsbedürfnissen orientierte Strategie, fokussierte Prozesse, eine fest verankerte People-Kultur und eine optimal aufgestellte HR-Abteilung.

### **Strategie: Planen mit Weitblick**

Eine tragfähige Talentstrategie ist stets eingebettet in die übergeordnete Geschäftsstrategie. Und eine Talentstrategie beginnt nicht mit den HR-Instrumenten, sondern zunächst mit der Entwicklung einer mittelfristigen Bedarfsanalyse. Dabei wird das erwartete qualitative Angebot an Talenten der Nachfrage in den kommenden drei Jahren gegenübergestellt – mit einem Modell, das Zu- und Abgänge von Mitarbeitern nach Hierarchiestufen und Skill-Profilen sorgfältig nachvollzieht, Strategien von Unternehmensbereichen berücksichtigt und externe Trends einbezieht. Das erfordert systematische Planung weit über das Tagesgeschäft hinaus: Wie viele (Führungs-)Kräfte mit welchen Fähigkeiten brauche ich in den nächsten drei bis fünf Jahren? In welchen Bereichen zeichnen sich Kapazitäts- und Kompetenzlücken ab? Erst anschließend wird daraus die HR-Strategie abgeleitet. HR-Strategien können dabei selbst bei gleichen Personalbedarfen durchaus variieren. So rekrutiert eine große europäische Bank bevorzugt junge Talente, um sie dann inhouse nach ihrem Bedarf aufzubauen, während der Wettbewerber primär auf berufserfahrene Kandidaten setzt und dafür weniger in Traineeprogramme investiert. Beide Ansätze können ihr Ziel erreichen, solange sie im Einklang mit der Gesamtstrategie des Unternehmens stehen.

Den Nutzen einer solchen Planung erkannte auch ein Unternehmen, welches beabsichtigte, in etwa drei Jahren ein Geschäft in Russland aufzubauen. Der Konzern rekrutierte ein knappes Dutzend Fachkräfte in Russland und holte sie frühzeitig in die Heimatorganisation nach Süddeutschland. So hatte man zum Zeitpunkt

des Markteintritts bereits einen guten Pool an Talenten, die nicht nur in Russland sozialisiert waren, sondern auch das Unternehmen schon gut kannten.

### **Prozesse: Weniger ist mehr**

Trotz hoher Motivation ist der Erfolg vieler Personalabteilungen erfahrungsgemäß nur begrenzt. Wie lässt sich dies ändern? Hier hilft häufig schon ein Verschlimmern der Personalprozesse nach dem Motto „Weniger ist mehr“. Einige Fälle aus der Beraterpraxis:

**Lean in HR.** Eine systematische Analyse des HR-Produktkataloges kann zu erstaunlich hohem Optimierungspotenzial führen. Bei einem Logistikunternehmen war es Führungskräften möglich, die Wochenarbeitszeiten der Mitarbeiter innerhalb rechtlicher Grenzen frei zu wählen und auch zu ändern. Eine Analyse ergab, dass der Aufwand in der zusätzlichen Administration im Personalbereich für diesen Service mehrere Millionen Euro pro Jahr kostete. Der Personalbereich definierte daraufhin drei Standardmodelle und konnte so die frei werdenden Ressourcen anderweitig nutzen. Ein europäischer Konzern wandte die Lean-Methode an, um administrative Tätigkeiten der HR Business Partner rigoros in ein Shared Service Center auszulagern und so mehr Kapazität für strategisch relevante Personalarbeit zu haben. Ein anderes Unternehmen konnte über 300 Standardprozesse zu gut 50 Kernprozessen zusammenfassen. Entgegen vorhergehenden Befürchtungen führte diese Standardisierung nicht zu weniger, sondern zu erhöhter Kundenzufriedenheit.

**Integration Personalprozesse.** Bei einem Finanzdienstleister gab es zusätzlich zum übergeordneten Performance Management-Prozess nicht weniger als fünf weitere Personalprozesse: jährliche Zielvereinbarungen, einen Human-Capital-Prozess, eine Talent Management-Runde, ein Promotion-Verfahren sowie einen Succession Planning-Prozess. Diese Prozesse waren losgelöst voneinander. Jeder hatte eigene Termine sowie eine separate Vor-

und Nachbereitung. Auch die Kriterien, nach denen Mitarbeiter beurteilt wurden, waren unterschiedlich. Gemeinsam mit den Linienmanagern verschlankte HR den Prozess so, dass von den insgesamt sechs Prozessen mit zwölf Berührungspunkten mit Führungskräften am Ende ein integrierter Prozess mit drei Führungskräfte-Berührungspunkten übrig blieb: ein Jahresanfangsgespräch über Geschäfts- und Entwicklungsziele, ein Mid Year Review verknüpft mit der Beförderung- und Nachfolgeplanung und eine Endjahresbeurteilung der erbrachten Leistung. Auch wurde ein Führungsmodell etabliert, welches Wertemodell, Führungsprinzipien und Kompetenzen ablöste und so die Grundlage bildet für alle Personalbewertungs- und -entwicklungsprozesse.

### **Verankerung: Mehr Führungsarbeit in der Linie**

Die HR-Abteilung kann optimale Rahmenbedingungen liefern, doch die Umsetzung von Talent Management erfolgt letzten Endes „on the job“. Laut Meinungsforschungsinstitut Gallup verlassen 80 Prozent der Mitarbeiter ihren Chef, nicht ihr Unternehmen. Hier können nur die Linienmanager gegensteuern. Doch gerade sie nehmen ihre Rolle als Personalverantwortliche nicht immer an, wie McKinsey in einer Umfrage unter HR-Leitern und Führungskräften herausgefunden hat: Zeitmangel, siloartige Organisationsstrukturen und fehlendes Engagement bei der Mitarbeiterentwicklung sind die häufigsten Gründe, warum effektives Talent Management in der Linie oft scheitert.

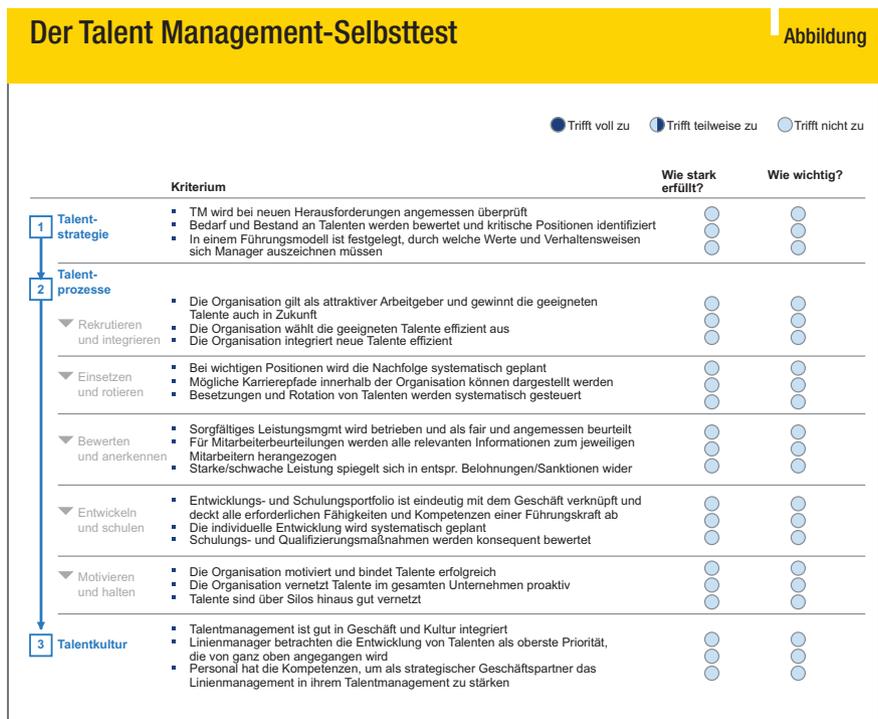
Wer Führungskräfte dazu bringen will, ihre verantwortliche Rolle in der HR-Strategie anzunehmen und auszufüllen, muss an den Wurzeln ansetzen – bei der inneren Einstellung und den Fähigkeiten, bei der Zusammenarbeit und schließlich bei den Systemen, die die Verhaltensänderung vorantreiben sollen. Wie dies im Einzelnen funktioniert, illustrieren einige Beispiele aus der Praxis:

**Einsicht schaffen.** Was es tatsächlich

bedeutet, Personalverantwortung zu übernehmen, erkennen Führungskräfte dann, wenn sie mit den Erwartungen der Mitarbeiter direkt konfrontiert werden. Neben formalisiertem Führungskräftefeedback von Mitarbeitern kann es hier helfen, die Topführungskräfte als Mentoren einzubinden. Als die HR-Leitung eines Telekommunikationsunternehmens ein Mentoring-Programm startete, hielt zunächst keiner der Topmanager eine Vorbereitung auf die neue Rolle für notwendig – keine Zeit, hieß es. Daraufhin ließ der HR-Leiter ausgewählte Potenzialträger per Video befragen, was sie sich konkret von einem Mentor versprechen, und spielte die Aufzeichnung in einer Vorstandssitzung ab: „Ich brauche jemanden, der mich mit offenen Fragen zur richtigen Lösung führt“, war nur eine von vielen hohen Erwartungen, mit der die Vorstände konfrontiert wurden. Das Video verfehlte seine Wirkung nicht: In der folgenden Woche hatte der HR-Leiter mit jedem Mentor in spe einen zweistündigen Einzeltermin.

**Fähigkeiten aufbauen.** Allgemeine Kurse in Coaching oder Feedback nutzen Führungskräften leider wenig. Ein Pharmaunternehmen hat für seine Linienmanager ein Action Learning-Programm eingerichtet, das reale Unternehmensprobleme in den Fokus nimmt. In diesem Programm geraten die Teilnehmer selbst an ihre Grenzen, werden vielleicht auch einmal laut. Wenn in solchen Lernsituationen Coaching und Feedback geübt wird, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sich auch im realen Führungsverhalten etwas verändert.

**Zusammenarbeit HR und Linie.** Grundsätzlich sollte jedes neue Personalvorhaben mit einem aktiven Projektleiter in der Linie entwickelt werden. Doch im Gegensatz zu einem klassischen Projektponsor, der sich kaum operativ einbringt, führte ein Unternehmen die Regel „Business first“ ein. Diese besagt, dass nur solche HR-Projekte verfolgt werden, für die ein Projektpate von der Geschäftsseite gefunden werden kann, der signifikant



eigene Zeit und Ressourcen investiert. So stellt man sicher, dass Personalprozesse und Werkzeuge nicht an den Bedürfnissen des Bereichs vorbei entwickelt werden.

**Verstärkung durch Systeme.** Mitarbeiterführung in der Linie muss fester Bestandteil der Führungsbewertung werden und in die Performance-Beurteilung von Bereichsleitern einfließen. Ein europäisches Hightech-Unternehmen hat für seine Vorstände einen bonusrelevanten „Nachfolger-KPI“ eingeführt. Damit wurden alle Vorstände verpflichtet, für ihre eigenen Positionen und die ihrer direkten Untergebenen innerhalb der nächsten 18 Monate geeignete Nachfolgekandidaten zu entwickeln. Die Maßnahme brachte nicht nur die HR-Arbeit in den Fokus des Topmanagements, sondern auch den Personalleiter, der sich fortan über mangelndes Gehör beim Vorstand nicht mehr beklagen konnte.

**HR-Aufstellung: Konsequenter professioneller**

Was für das Linienmanagement recht ist, kann für das HR-Management nur billig

sein. Professionalisierung tut auch im Personalbereich not. HR-Abteilungen können hier vor allem an drei Punkten ansetzen: am Personal, dem Fokus und den Werkzeugen.

**Das passende Personal.** Wer im Personalbereich verfügt schon über Linienerfahrung von mehr als drei Jahren? Ein Rotationsprogramm zwischen HR und Linie könnte hier Abhilfe schaffen, indem etwa Personaler für einige Monate Projekte in der Linie unterstützen. So bekommen nicht nur sie mehr Erfahrungen im Geschäft, sondern umgekehrt die Führungskräfte auch engeren Kontakt zum Personaler. Eine weitere Möglichkeit ist, künftig nur noch jeden zweiten Personaler mit HR-Background zu rekrutieren und die übrigen Stellen mit Quereinsteigern aus operativen Geschäftsbereichen zu besetzen. So ist bei einem Unternehmen jemand aus der Konzernentwicklung zum Personalbereich gewechselt, um dort die strategische Ausrichtung zu stärken und der Leiter einer Fabrik wurde der Leiter für das neue integrierte HR Shared Service Center.

**Fokus.** Ein siebenköpfiges HR-Team arbei-

tete an 76 Projekten – insgesamt mit überschaubarem Erfolg. Selbst regelmäßige Statussitzungen brachten keinen Fortschritt, denn es fehlte an der notwendigen Priorisierung. Erst als das Team sich strikt auf fünf Projekte zu einer Zeit einigte, kam Dynamik und dann Erfolg. Seither erstellt die Abteilung zwar Dreijahrespläne mit sämtlichen Projektvorhaben, hält aber am bewährten „Fünfer-Prinzip“ fest, sobald es an die Umsetzung geht.

**Die richtigen Werkzeuge.** Best Practice-Unternehmen nutzen ein HR-Cockpit, das Überblick über die relevanten Steuerungskennziffern für den Personalbereich gibt. Statt wenig aussagekräftigen allgemeinen Daten könnte es beispielsweise die Zu- und Abgänge von Top Potentials im Verhältnis zur sonstigen Fluktuation aufzeigen. Oder auch die Korrelation der Geschäfts-Performance mit den Leistungsbewertungen in einzelnen Bereichen oder Eingangsparameter wie die momentane Rate der abgeschlossenen Zielvereinbarungen. Diese Zahlen kann der Personalleiter nutzen, um seinen Bereich zu steuern und er kann diese auch regelmäßig in etablierte Business Review Meetings mit Linienmanagern einbringen. Statt „nur“ übers Geschäft zu sprechen, wird dort dann über Geschäft und People gesprochen. Nicht zuletzt kann die Personalabteilung durch quantitative Argumente im Talent Management punkten. Gemeinsam mit der Personalberatung Egon Zehnder International untersucht McKinsey derzeit den Zusammenhang zwischen einzelnen Managerkompetenzen und dem Umsatzwachstum bei rund 50 globalen Unternehmen. Je nach Unternehmensstrategie lassen sich so für einzelne Hierarchieebenen besonders wirkungsvolle Programme zur Führungskräfteentwicklung ableiten und nachhalten. So zeigt sich in der Analyse bereits, dass bei organischem Wachstum vor allem die Führungskompetenzen des mittleren Managements einen besonders großen Effekt haben, wohingegen beim anorganischen Wachstum eine breite Reihe von Kompetenzen des Topmanagements einen großen Beitrag leistet. Strategisches Handeln auf HR-Seite, effektivere Prozesse, mehr Führungsverantwortung in der Linie und ein professionell aufgestellter HR-Bereich: Das ist der Vierklang, aus dem zukunftsfähige Personalarbeit entsteht. Bis zu 40 Prozent des Unternehmenserfolges gehen auf das Konto guter Mitarbeiter, und die anziehende Konjunktur bietet das richtige Umfeld für den systematischen Aufbau von Talenten. Jetzt ist die Zeit, das Potenzial voll auszuschöpfen – Unternehmen sollten diese Chance nutzen.

Autoren

**Nils Cornelissen**

ist Senior Expert im Berliner Büro von McKinsey & Company,  
nils\_cornelissen@mckinsey.com

**Dr. Dr. Helmut Heidegger**

ist Director im Wiener Büro von McKinsey & Company und Leiter der deutschen Organization Practice, helmut\_heidegger@mckinsey.com

**Dr. Asmus Komm**

ist Principal im Hamburger Büro von McKinsey & Company,  
asmus\_komm@mckinsey.com