

Strategisches Personalmanagement in turbulenten Zeiten



Studie:
Ergebnisse im Überblick

Eine Studie von



Prof. Dr. Stephan Weinert

Internationales Personalmanagement
Hochschule Ludwigshafen



Kerstin Ohliger

Senior Sales Executive
Jobactive GmbH

Strategisches Personalmanagement in turbulenten Zeiten

Ergebnisse im Überblick



LEADERSHIP



LEADER

VORWORT

Unternehmen stehen vor enormen Herausforderungen. Diese waren vor der Corona-Pandemie bereits zahlreich:

Wandel zur Industrie 4.0 und damit einhergehend die digitale Transformation, sich schnell ändernde Kundenbedürfnisse, fortlaufender Innovationsdruck, globaler Wettbewerb, Fachkräftemangel – um nur einige zu nennen.

Diese Herausforderungen gelten dabei gleichermaßen für große Konzerne wie für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). In solchen Zeiten ist es umso wichtiger, Prioritäten zu setzen und die strategischen Ziele klar vor Augen zu haben. Auf das Human Resource Management kommt damit eine Vielfalt neuer Aufgaben zu. Um diesen gerecht zu werden, bedarf es unterschiedlicher Fähigkeiten. Mitarbeiter*innen von HR- bzw. Personalabteilungen müssen einerseits ihre originären Aufgabengebiete wie Personalgewinnung, Personalentwicklung, Compensation & Benefits, Talent Management etc. beherrschen. Als Experten für Change Management und Organisationsentwicklung sind sie aber auch zunehmend gefordert, die Agilität der Unternehmen zu steigern. Vom Selbstverständnis her sehen sich Personaler zudem verstärkt als „Business Partner“, die die Strategie der Unternehmen nicht nur unterstützen, sondern auch aktiv mitgestalten wollen.

In diesem Spannungsfeld wirft die vorliegende Studie einen Blick auf die personalbezogenen Themenfelder, die Unternehmen aktuell und mit Blick auf die Zukunft als besonders relevant erachten.

Doch wenngleich die zuvor beschriebenen Herausforderungen für viele Unternehmen gelten, in ihrer Qualität sind sie unterschiedlich stark ausgeprägt. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf große Unternehmen versus KMU.

Weiterhin zeigen Studien, dass sich die Eigen- und Fremdwahrnehmung der notwendigen Kompetenzen von HR-Mitarbeiter*innen mitunter deutlich unterscheidet, und zwar in Abhängigkeit davon, ob diese selbst befragt werden oder die Beurteilung durch Personen außerhalb von HR erfolgt. Die vorliegende Studie soll einen Beitrag leisten, um diese Lücken zu schließen. Befragt wurden zu diesem Zweck im ersten Halbjahr 2020 mehrere hundert Unternehmensvertreter, darunter Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte und Experten, die unterschiedliche Funktionen, Branchen und Unternehmensgrößen repräsentieren. Im Mittelpunkt der Studie standen dabei folgende Forschungsfragen:

- » Welche strategisch relevanten Personalmanagementthemen werden aktuell und im Hinblick auf die Zukunft als besonders relevant erachtet?
- » Wie gut sind Unternehmen derzeit in der Lage, die jeweiligen strategischen Personalmanagementthemen effektiv zu bewältigen?
- » Gibt es in Bezug auf die strategischen Personalmanagementthemen deutliche Unterschiede zwischen großen Unternehmen und kleinen und mittelständischen Firmen?
- » Wie gut sind die dafür notwendigen Kompetenzen von HR-Mitarbeiter*innen in den Unternehmen ausgeprägt? Gehen Selbst- und Fremdwahrnehmung auseinander oder stehen sie weitestgehend im Einklang?

EXECUTIVE SUMMARY

Datenbereinigt liegen für die Studie die Antworten von 200 Personen vor. Diese wurden im Anschluss an eine qualitative Vorstudie zur Identifikation wesentlicher strategischen Personalmanagementthemen schriftlich mittels E-Mail inklusive Link zu einem Online-Fragebogen kontaktiert.

Die Kernergebnisse der Studie zeigen, dass...

- » das Management der digitalen Transformation sowie – damit einhergehend – das Change Management unternehmensübergreifend als die wichtigsten Themen angesehen werden. Doch wenngleich diesen beiden Themen von den Studienteilnehmern eine sehr hohe Bedeutung beigemessen werden, so zeigen sie sich doch auch äußerst kritisch bezüglich der effektiven Gestaltung und Umsetzung.
- » neben den zuvor genannten Themen für große Unternehmen das Employer Branding sowie das Diversity Management weitere wesentliche Handlungsfelder darstellen. Für KMU spielt das Diversity Management eine weniger wichtige Rolle, dafür umso mehr das Recruiting und die Personalauswahl.
- » das durch die Corona-Pandemie stärker in den Mittelpunkt gerückte Thema der Flexibilisierung von Arbeitsort und –zeit wenig überraschend als sehr bedeutsam angesehen wird. Bei der aktuellen Umsetzung sehen sich die Unternehmen bereits auf einem guten Niveau.

EXECUTIVE SUMMARY

Die Kernergebnisse der Studie zeigen, dass...

- » HR vor allem ausgewiesene Kompetenz in „soften“ Feldern wie dem Talent Management und dem Change Management zugesprochen werden. Zudem werden HR Fähigkeiten bescheinigt, die dazu beitragen, dass das operative Personalmanagement gut funktioniert. In stärker strategischen Feldern wird HR die Kompetenz hingegen abgesprochen. Dieses Urteil fällen vor allem Studienteilnehmer, die nicht der Personalfunktion zugehörig sind, aber auch HR'ler sehen sich diesbezüglich durchaus kritisch.
- » sich HR-Mitarbeiter*innen in allen Kompetenzbereichen besser beurteilen als es Befragte tun, die in anderen Funktionen tätig sind. Insofern liegt eine deutliche Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung vor. HR ist nunmehr gefordert „zu liefern“, um zu zeigen, dass das positive Selbsturteil auch gerechtfertigt ist.

STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENTTHEMEN

Eine qualitative Vorstudie bildete die Basis der fragebogengestützten großzahligen Studie, auf deren Ergebnisse im Folgenden näher eingegangen wird. Im Rahmen der Vorstudie erfolgte sowohl eine vertiefende Literaturrecherche zum aktuellen Forschungsstand als auch eine Expertenbefragung. Dadurch konnten potenziell relevante strategische Personalmanagementthemen identifiziert werden. In Summe handelte es sich um 14 Themenbereiche.

Strategische Personalmanagementthemen

1. **Employer Branding:** Interne und externe Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber.
2. **Rekrutierung und Personalauswahl:** Gewinnung und Auswahl von Mitarbeiter*innen.
3. **Talent Management und Nachfolgeplanung:** Mitarbeiter*innen mit weiterführendem Entwicklungspotenzial identifizieren, entwickeln und perspektivisch in zentralen (Führungs-) Positionen einsetzen.
4. **Personalentwicklung:** Aus-, Weiterbildung und Förderung von Mitarbeiter*innen des Unternehmens.
5. **Leadership Development:** Aus-, Weiterbildung und Förderung von Führungskräften des Unternehmens.
6. **Transformations- und Change Management:** Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die dazu beitragen, dass Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen gezielt verändert werden.
7. **Strategische Personalplanung:** Quantitative und qualitative Prognose des zukünftig notwendigen Personalbestands.

STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENTTHEMEN

Strategische Personalmanagementthemen (Fortsetzung)

8. **Personalbeurteilung:** Prozess zur Feststellung der Leistung und/oder des Potenzials von Mitarbeiter*innen.
9. **Gehalts- und Belohnungssysteme:** Sämtliche Systeme zur Entlohnung und Incentivierung von Mitarbeiter*innen.
10. **Digitale Transformation gestalten:** Gezielte Nutzung neuer digitaler Technologien zur Lösung unternehmerischer Herausforderungen.
11. **Diversity Management:** Aktive strategische und operative Gestaltung von Unterschiedlichkeit in der Belegschaft zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.
12. **Gesundheitsmanagement:** Sämtliche Maßnahmen und Methoden zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit von Mitarbeiter*innen.
13. **Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit:** Sämtliche Möglichkeiten des Unternehmens, die dazu beitragen, dass die Ausführung von Tätigkeiten möglichst unabhängig von Arbeitsort und -zeit sind.
14. **Personalabbau und Outplacement:** Gezielter Abbau des Personalbestands sowie unternehmensfinanzierte Hilfe zur beruflichen Neuorientierung.

STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENTTHEMEN

Um eine bessere Übersichtlichkeit der Themen zu erreichen, konnten auf Basis einer Faktorenanalyse vier Gruppen bzw. Cluster gebildet werden.

Strategisches Personalmanagement

- » Digitale Transformation
- » Transformation & Change Management
- » Strategische Personalplanung
- » Diversity Management

Talent & Leadership

- » Leadership Development
- » Personalentwicklung
- » Talent Management & Nachfolgeplanung

Personalgewinnung & -abbau

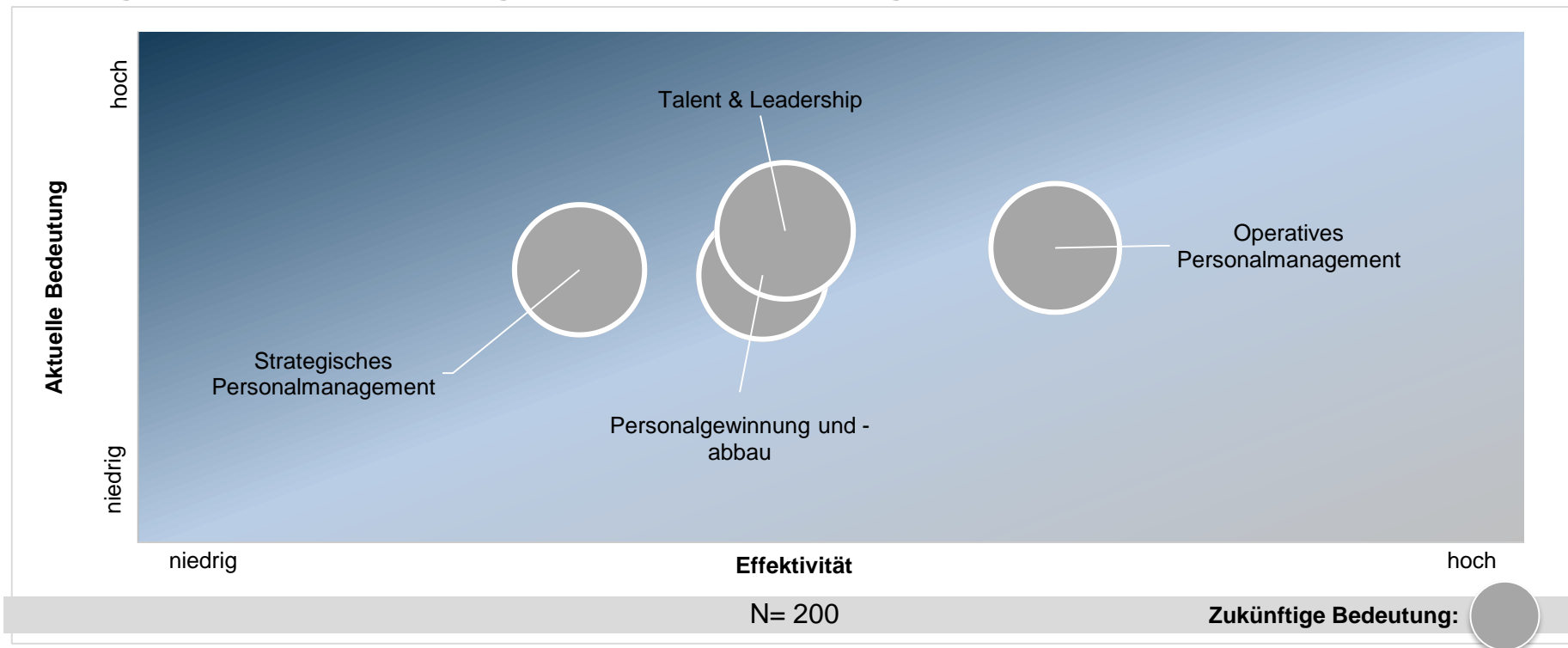
- » Personalabbau & Outplacement
- » Employer Branding
- » Recruiting & Personalauswahl

Operatives Personalmanagement

- » Gehalts- & Belohnungssysteme
- » Gesundheitsmanagement
- » Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit
- » Personalbeurteilung

STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENTTHEMEN

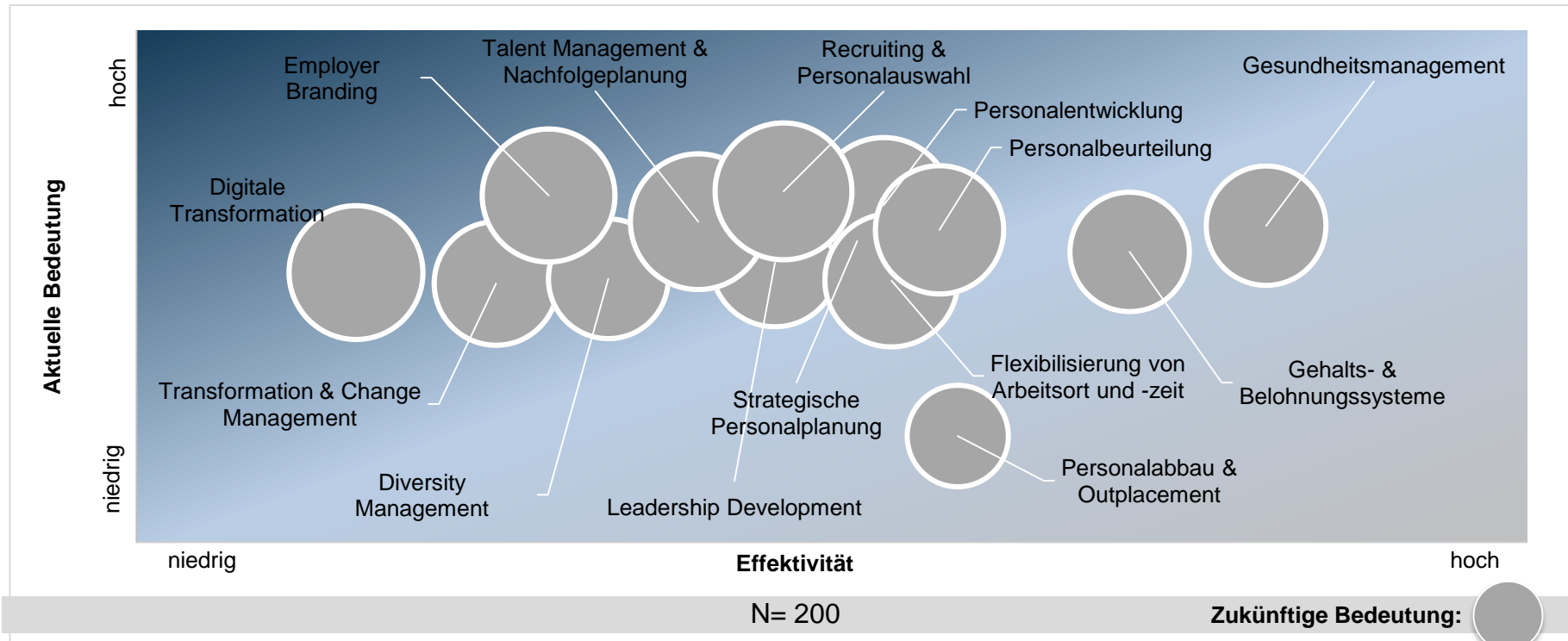
Strategische Personalmanagementthemencluster gesamt



Wie an der Größe der „Bubbles“ unschwer zu erkennen ist, weisen die vier Themenbereiche bezüglich ihrer zukünftigen Bedeutung aus Sicht der Studienteilnehmer keine großen Unterschiede auf. Auch wenn man die Einschätzung der aktuellen Relevanz der Themen betrachtet, so liegen diese in einem relativ engen Korridor dicht beieinander. Auffallend ist jedoch, dass die Themencluster allesamt eine mindestens mittlere bis tendenziell hohe Bedeutung besitzen. Große Unterschiede liegen indes in der Einschätzung der Effektivität vor. Das operative Personalmanagement scheint insgesamt gut zu funktionieren, während das strategische Personalmanagement als deutlich ineffektiver wahrgenommen wird.

STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENTTHEMEN

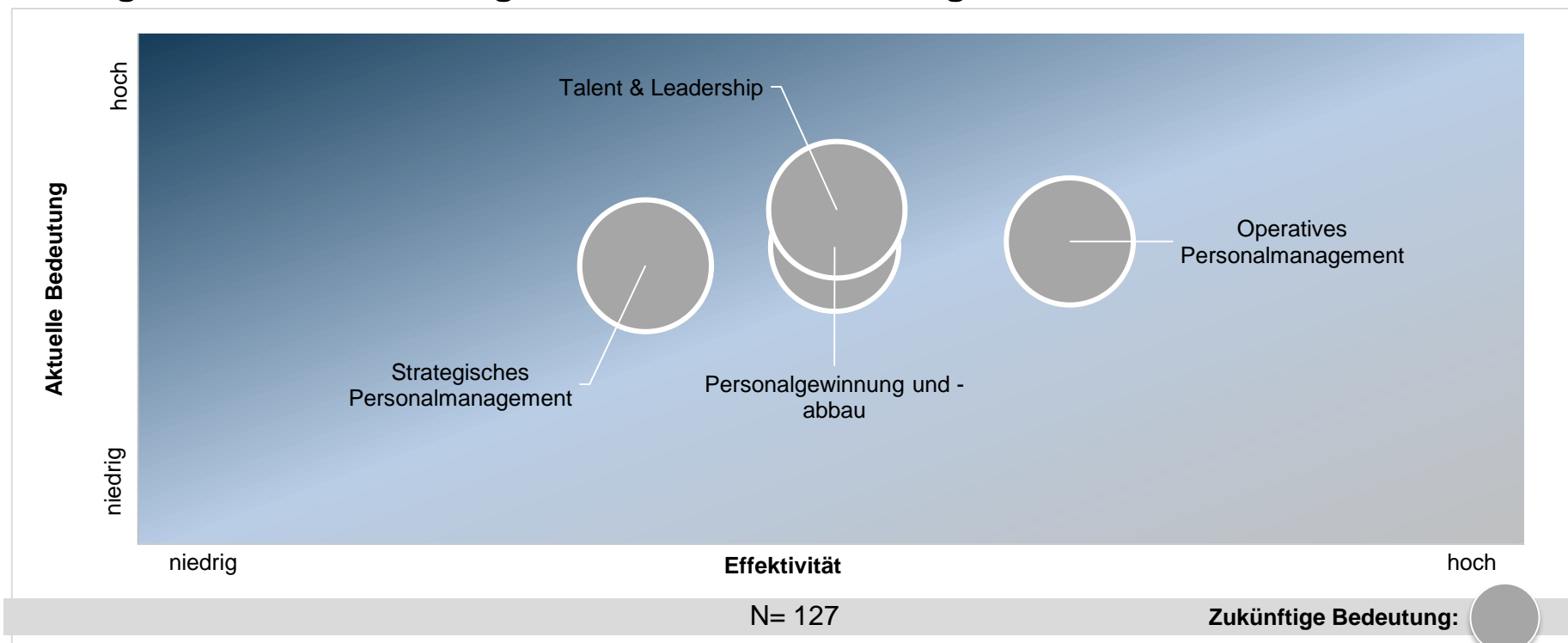
Strategische Personalmanagementthemen gesamt



Richtet man den Blick auf die Einzelthemen, so scheint der größte Handlungsbedarf beim Management der digitalen Transformation am größten zu sein. Damit einhergehend und dicht gefolgt, sind Transformation und Change Management zu nennen, zudem das Employer Branding. All diese Themen haben gemein, dass ihnen die Studienteilnehmer aktuell und zukünftig eine hohe Bedeutung zumessen, die Effektivität aber als niedrig eingeschätzt wird. Zudem fällt auf, dass mit einer Ausnahme – nämlich Personalabbau und Outplacement – sämtliche Themen eine tendenziell hohe Relevanz besitzen. Als sehr bedeutsam, gerade im Hinblick auf die Zukunft, sticht die Flexibilisierung von Arbeitszeit und –ort hervor. Viele Unternehmen scheinen jedoch recht zufrieden mit der gegenwärtigen Umsetzung. Besonders effektiv scheinen die Unternehmen in der eigenen Wahrnehmung bezüglich ihrer Gehalts- und Belohnungssysteme sowie beim Gesundheitsmanagement zu sein.

STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENTTHEMEN

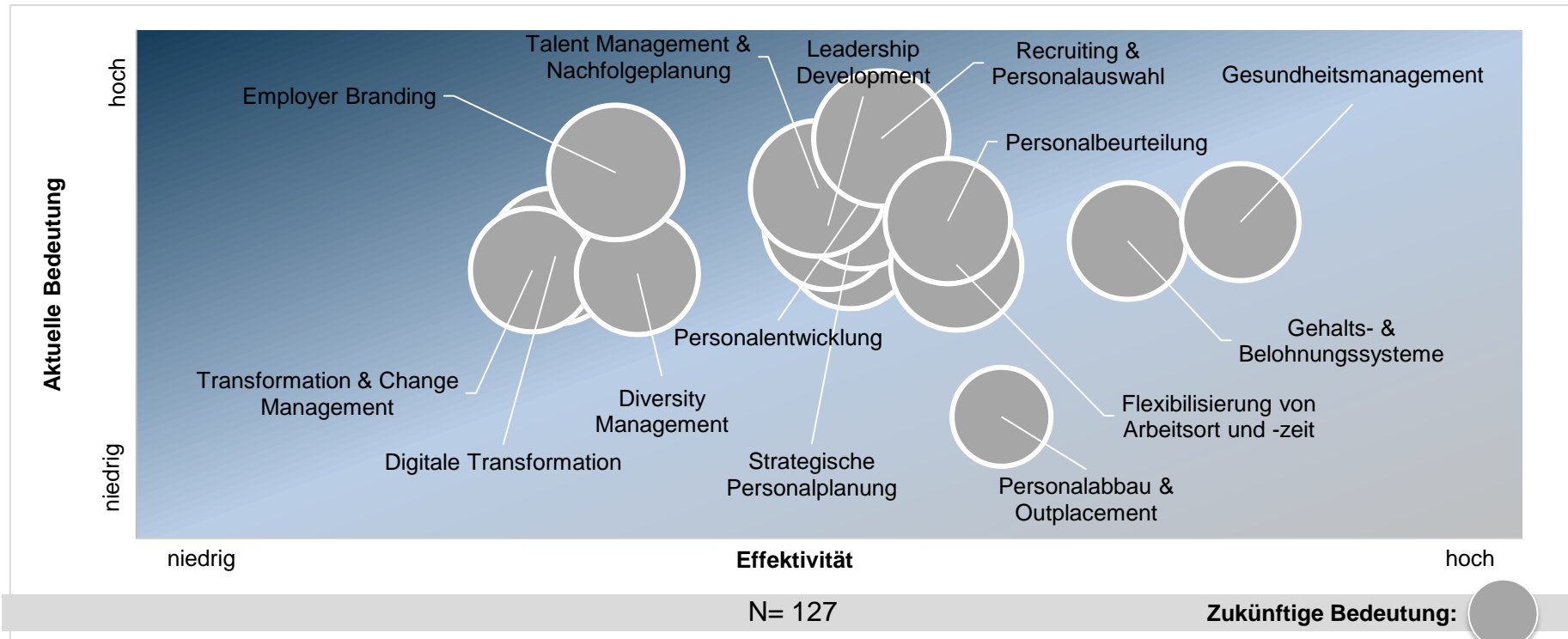
Strategische Personalmanagementthemencluster für große Unternehmen



Die Verteilung der Themencluster bei großen Unternehmen gleicht sehr den Gesamtergebnissen. Allerdings werden die Cluster „Strategisches Management“, „Talent & Leadership“ sowie „Personalgewinnung und –abbau“ ein wenig besser hinsichtlich ihrer Effektivität beurteilt. Nichtsdestotrotz schneidet das strategische Personalmanagements im relativen Vergleich deutlich schlechter ab als die anderen Themencluster. Für bedeutsam und zugleich recht effektiv wird das operative Personalmanagement angesehen.

STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENTTHEMEN

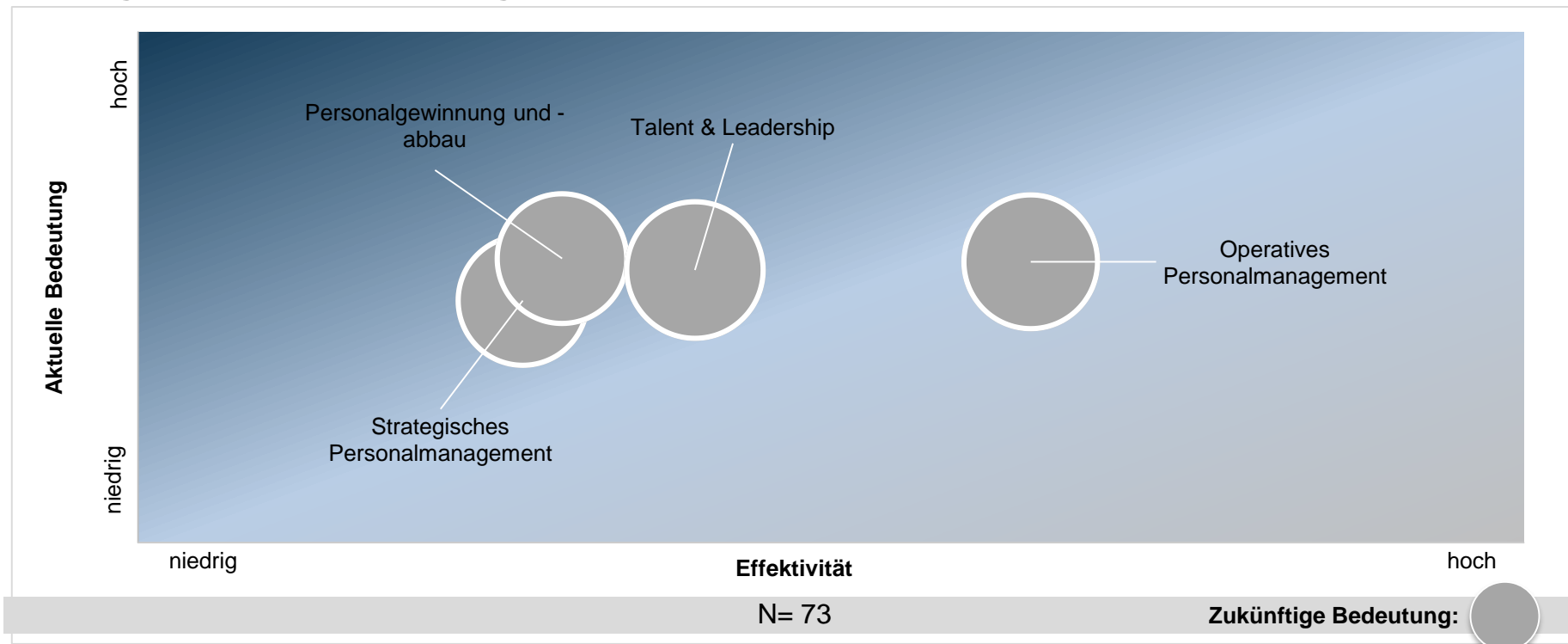
Strategische Personalmanagementthemen für große Unternehmen



Mit „Digitale Transformation gestalten“, „Transformation & Change Management“, „Diversity Management“ sowie „Employer Branding“ lassen sich vier Themen identifizieren, die für große Unternehmen besondere Aufmerksamkeit verdienen. Alle haben gemein, dass sie sowohl aktuell als auch zukünftig als sehr wichtig erachtet werden, die Unternehmensvertreter jedoch die Umsetzung als zu wenig effektiv bewerten.

STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENTTHEMEN

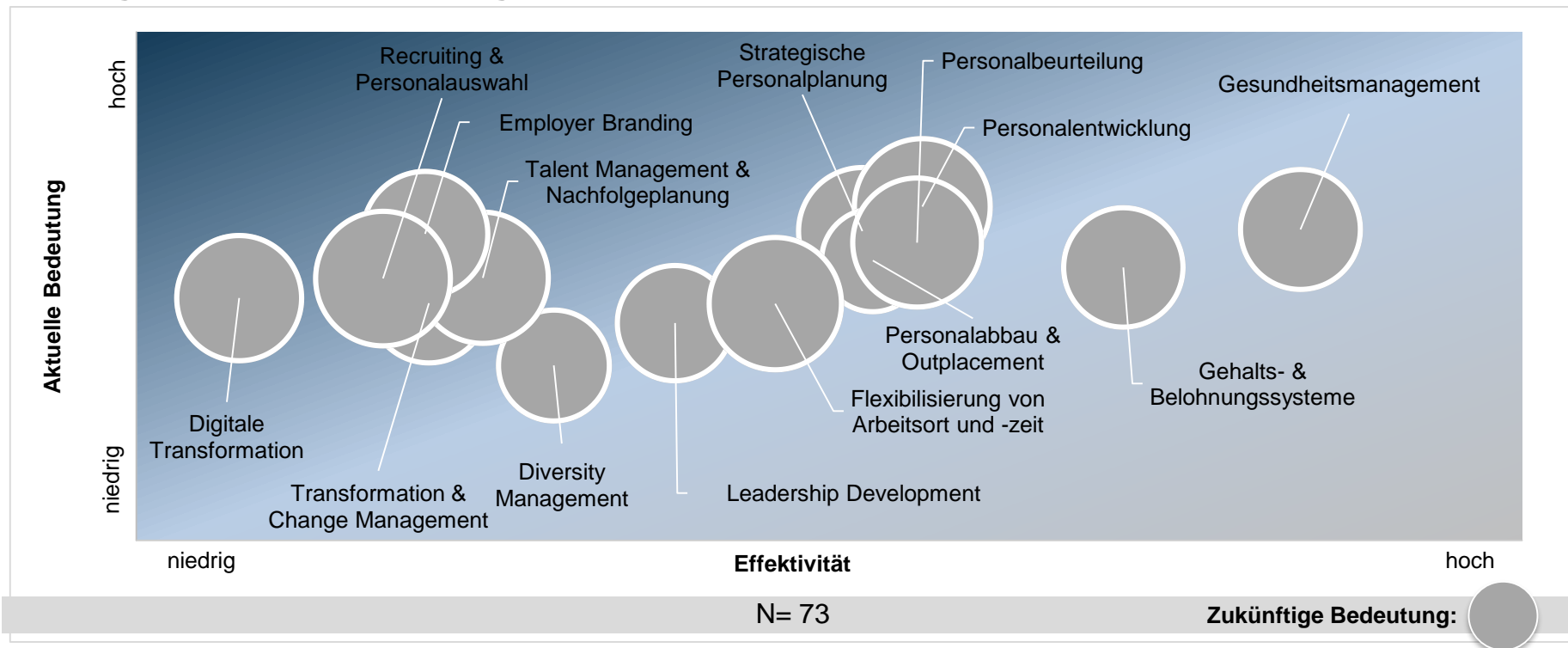
Strategische Personalmanagementthemencluster für kleine & mittelständische Unternehmen



KMU sehen die Themencluster durchgängig als zukünftig sehr bedeutsam an. Die aktuelle Bedeutung liegt im mittleren bis tendenziell höheren Bereich. Mit Ausnahme des operativen Personalmanagements werden die übrigen Themencluster als relativ ineffektiv beurteilt. Auch im Vergleich zu den Gesamtergebnissen und speziell im Vergleich mit großen Unternehmen fällt auf, dass die Themencluster „Strategisches Personalmanagement“, „Personalgewinnung und –abbau“ sowie „Talent & Leadership“ noch schlechter hinsichtlich der Effektivität betrachtet werden.

STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENTTHEMEN

Strategische Personalmanagementthemen für kleine & mittelständische Unternehmen



Die digitale Transformation sticht bei KMU klar hervor. Seine besondere Relevanz wird durch seine relativ hohe aktuelle und zukünftige Bedeutung bei einer gleichzeitig sehr ineffektiven Handhabung deutlich. Auffällig ist auch, dass sich bei KMU das Thema „Recruiting & Personalauswahl“ im Vergleich zu großen Unternehmen in den Vordergrund schiebt, eng gefolgt vom „Employer Branding“, was aufgrund seiner inhaltlichen Nähe nicht überrascht. Im Vergleich zu großen Unternehmen fällt auch auf, dass speziell das „Diversity Management“ doch deutlich anders wahrgenommen wird, nämlich weit weniger wichtiger. Recht positiv fällt die Bewertung der „Gehalts- & Belohnungssysteme“ sowie des „Gesundheitsmanagements“ auf. Beide gelten als bedeutsam und effektiv gehandhabt.



>Lorem ipsum dolor sit
amet, consectetur adipiscing
elit, sed do eiusmod
tempor incididunt ut
labore et dolore
magna aliqua. Ut enim
ad minim veniam, qui
quis nostrud exercitation
ullamco laboris nisi
aliquip ex ea commodo

```
118.16.16.115
118.16.16.1
NETWORK
CONNECTIONS
10.18.0.234
192.168.0.234
```

DATA
ANALYSIS

STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENTTHEMEN

Gesamtergebnis quantitativ nach Themencluster gesamt

	Gesamt			KMU			Großunternehmen		
	Effektivität	aktuelle Bedeutung	zukünftige Bedeutung	Effektivität	aktuelle Bedeutung	zukünftige Bedeutung	Effektivität	aktuelle Bedeutung	zukünftige Bedeutung
» Strategisches Personalmanagement	2,80	3,33	3,80	2,69	3,18	3,47	2,92	3,36	3,99
» Personalgewinnung und –abbau	3,13	3,31	3,68	2,76	3,39	3,49	3,26	3,46	3,79
» Talent & Leadership	3,17	3,53	4,16	3,00	3,33	3,85	3,26	3,64	4,27
» Operatives Personalmanagement	3,65	3,44	3,72	3,61	3,38	3,71	3,68	3,48	3,72

N= 200

STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENTTHEMEN

Gesamtergebnis quantitativ nach Einzelthemen gesamt

	Gesamt			KMU			Großunternehmen		
	Effektivität	aktuelle Bedeutung	zukünftige Bedeutung	Effektivität	aktuelle Bedeutung	zukünftige Bedeutung	Effektivität	aktuelle Bedeutung	zukünftige Bedeutung
» Digitale Transformation	2,39	3,32	4,22	2,19	3,19	3,70	2,76	3,39	4,52
» Transformation & Change Management	2,65	3,26	3,64	2,53	3,17	3,40	2,71	3,32	3,77
» Strategische Personalplanung	3,30	3,47	3,93	3,31	3,52	3,84	3,29	3,44	3,99
» Diversity Management	2,85	3,29	3,41	2,75	2,86	2,93	2,90	3,30	3,69
» Leadership Development	3,15	3,37	3,87	2,97	3,07	3,16	3,25	3,54	4,06
» Personalentwicklung	3,34	3,65	4,28	3,42	3,64	4,34	3,30	3,65	4,25
» Talent Management & Nachfolgeplanung	3,01	3,57	4,33	2,63	3,29	4,06	3,23	3,72	4,49
» Personalabbau & Outplacement	3,48	2,52	2,48	3,33	3,38	2,52	3,56	2,60	2,46
» Employer Branding	2,74	3,69	4,16	2,52	3,51	3,70	2,87	3,80	4,43
» Recruiting & Personalauswahl	3,16	3,71	4,41	2,45	3,29	4,26	3,34	3,97	4,49
» Gehalts- & Belohnungssysteme	3,79	3,42	3,39	3,78	3,34	3,38	3,79	3,46	3,39
» Gesundheitsmanagement	4,03	3,55	3,41	4,10	3,53	3,41	3,99	3,56	3,41
» Flexibilisierung von Arbeitsort und –zeit	3,36	3,28	4,18	3,15	3,16	4,11	3,48	3,35	4,22
» Personalbeurteilung	3,44	3,53	3,89	3,41	3,46	3,92	3,46	3,56	3,88

KOMPETENZEN DER HR-MITARBEITER*INNEN

Um die zuvor angesprochenen strategischen Themen erfolgreich umzusetzen, bedarf es zweifelsohne eine starke Personalfunktion. Was eine solche ausmacht, wird intensiv in Praxis und Wissenschaft diskutiert. Vieles davon geht auf Dave Ulrich zurück. Er sieht die Hauptaufgabe der Personalfunktion darin, die ‚organizational excellence‘ zu unterstützen. Er spricht sich dafür aus, dass HR eine unterstützende Rolle übernehmen sollte und sich stärker als Partner der Führungskräfte verstehen muss, der bei der Umsetzung von Geschäftsstrategien aktiv unterstützt. Neben dieser primär ergebnisorientierten Rolle hebt Ulrich aber auch hervor, dass die prozessuale Funktion – Anwalt der Mitarbeiter sowie Steuerung von Veränderungsprozessen – gleichwertig zu erfüllen ist. Dies geht mit einem hohen Anspruch an die Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen in HR einher. Sie müssen zahlreiche Fähigkeiten aufweisen, um den zukünftigen strategischen Herausforderungen, denen sich Personalabteilungen stellen müssen, gerecht werden zu können. Diese Fähigkeiten lassen sich zu sechs Kompetenzen zusammenfassen.

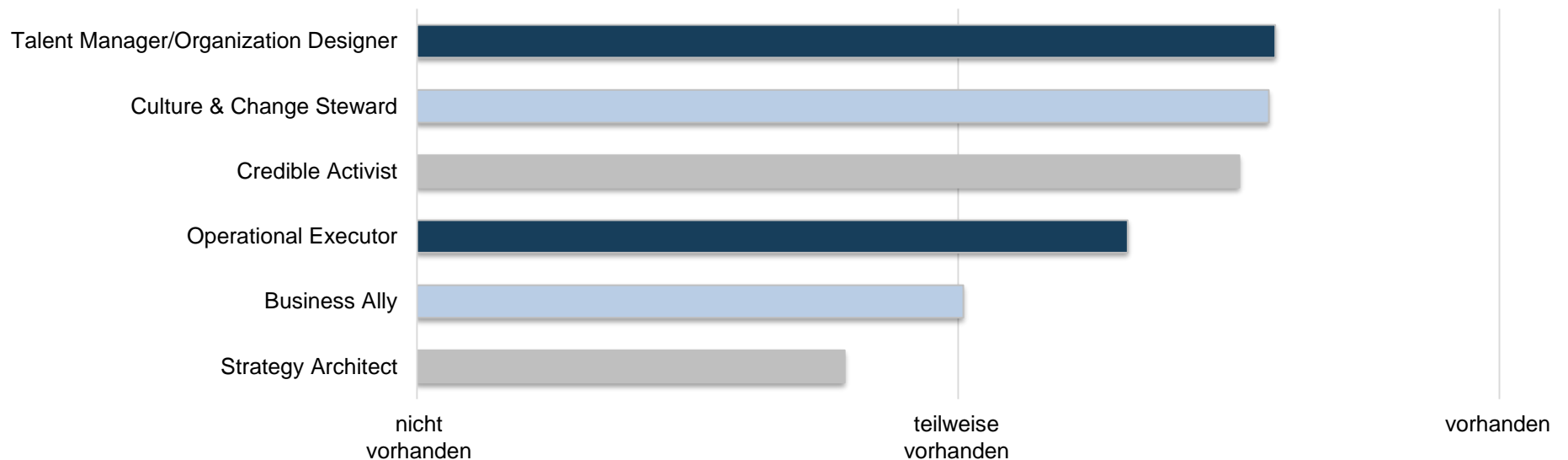
Notwendige HR-Kompetenzen nach Ulrich

1. Credible Activist – Zuverlässiger Aktivist
2. Operational Executor – Operativer Ausführer
3. Business Ally – Geschäftspartner
4. Talent Manager/Organization Designer – Talent Manager/ Organisationsgestalter
5. Culture & Change Steward – Kultur- und Veränderungsbegleiter
6. Strategy Architect – Strategie-Architekt



KOMPETENZEN DER HR-MITARBEITER*INNEN

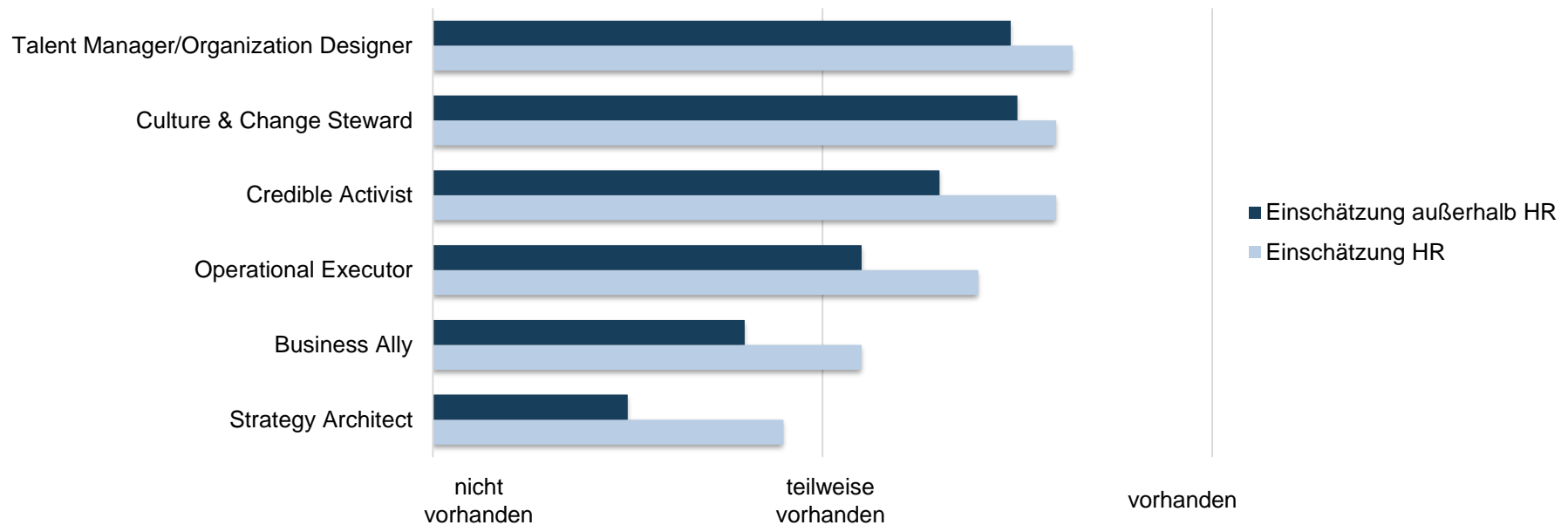
Kompetenzbeurteilung gesamt



Die Studienteilnehmer bescheinigen den Mitarbeiter*innen ihrer Personalfunktionen vor allem überdurchschnittliche Kompetenz als „Talent Manager“ und „Organization Designer“. Wenn es also bspw. darum geht, die richtigen Mitarbeiter*innen für das Unternehmen zu gewinnen, sie zu entwickeln und die Organisation (mitzu)gestalten, wird die Expertise von HR auf den ersten Blick anscheinend anerkannt. Gleiches gilt, wenn es darum geht, Veränderungen zu fördern und zu unterstützen sowie eine neue Kultur zu entwickeln. Blickt man auf die Kompetenzen, die relativ schwach ausgeprägt sind, so beziehen sich diese auf den „Business Ally“ und vor allem auf den „Strategy Architect“, und damit auf Aspekte, die deutlicher mit einem direkten ökonomisch-messbaren Wertbeitrag einhergehen.

KOMPETENZEN DER HR-MITARBEITER*INNEN

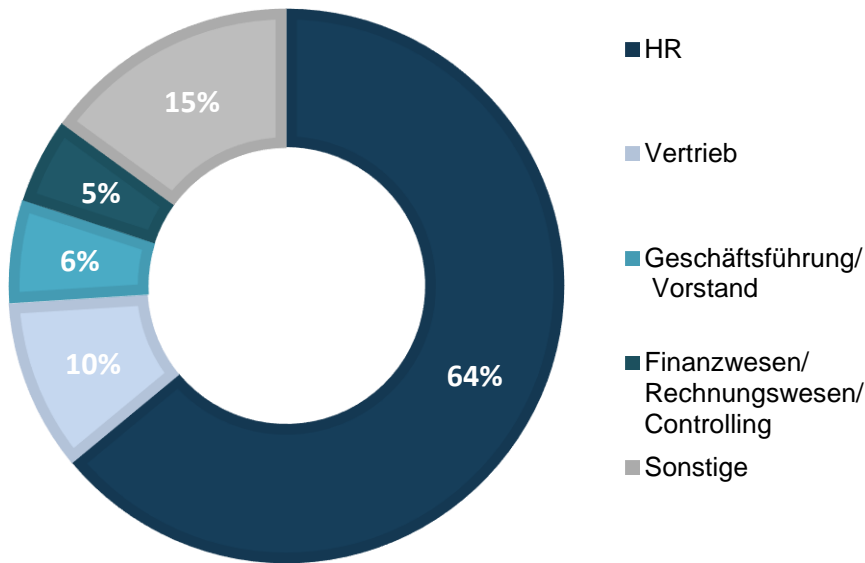
Kompetenzbeurteilung nach HR vs. andere



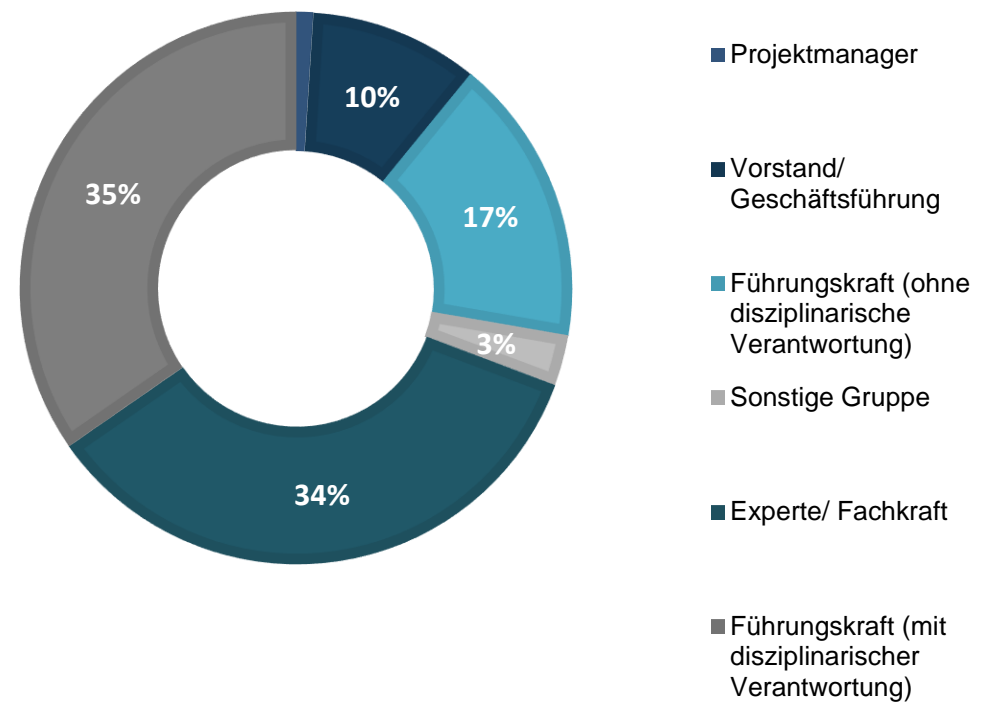
Aufschlussreich erweist sich der Vergleich der Kompetenzbewertungen zwischen Personen, die in HR arbeiten und solchen, die in anderen Funktionen tätig sind, also „interne Kunden“ von HR darstellen. Zunächst fällt auf, dass über alle sechs Kompetenzbereiche hinaus die Selbstbewertung von HR deutlich besser ausfällt als die Fremdbewertung durch andere. Besonders groß ist die Diskrepanz beim „Strategy Architect“. Anscheinend traut sich HR wesentlich mehr bei der Mitgestaltung der Unternehmensstrategie zu als es Personen außerhalb der HR-Funktion tun. Weitestgehende Einigkeit besteht hingegen beim „Culture & Change Steward“ sowie beim „Operational Executor“. HR wird augenscheinlich zugetraut, Veränderungen voranzutreiben und die operative Personalarbeit sicher zu beherrschen. Anders ausgedrückt: HR versteht anscheinend seine Kernaufgaben und dies wird auch von den internen Kunden anerkannt.

STUDENTEILNEHMER

Verteilung der Studienteilnehmer nach Funktionsbereich (Angaben in %)



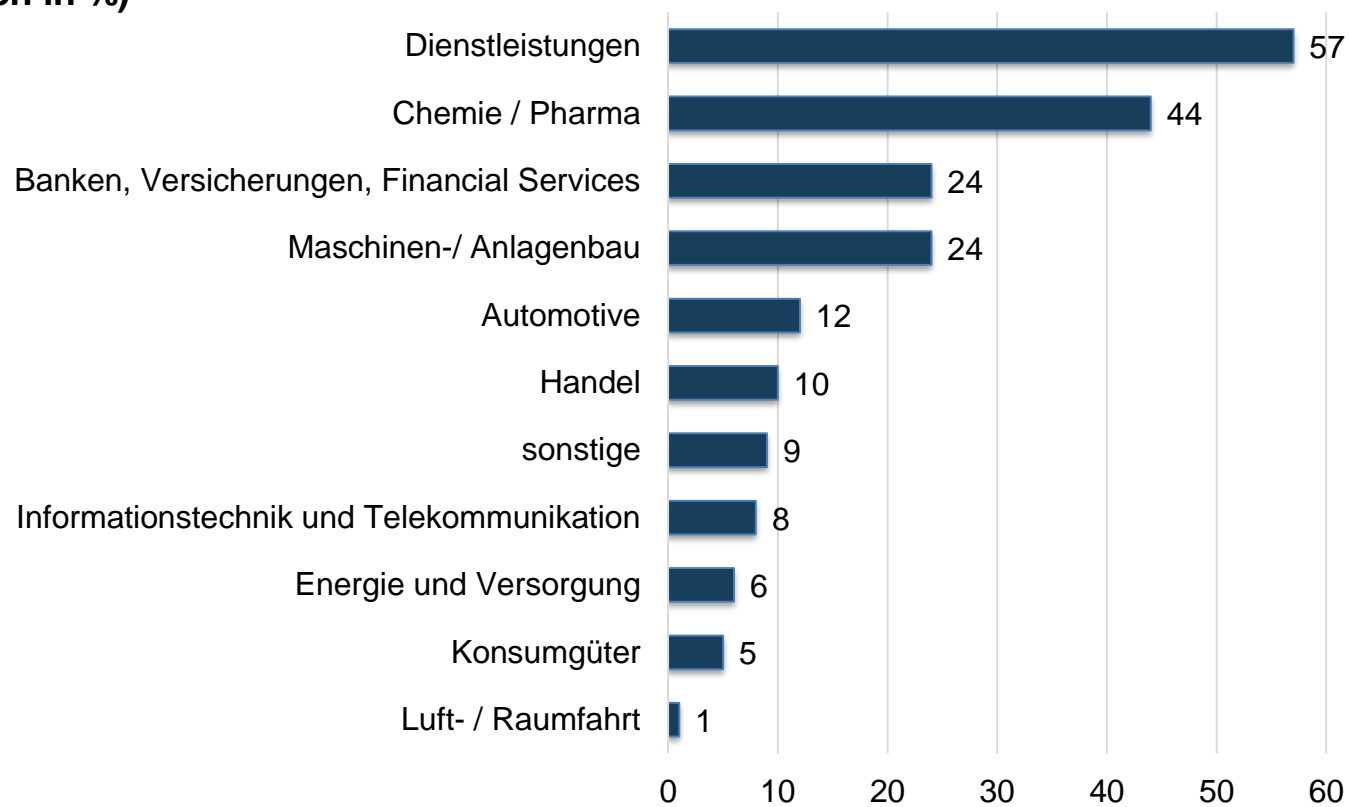
Verteilung der Studienteilnehmer nach Mitarbeitergruppe (Angaben in %)



N= 200

STUDENTEILNEHMER

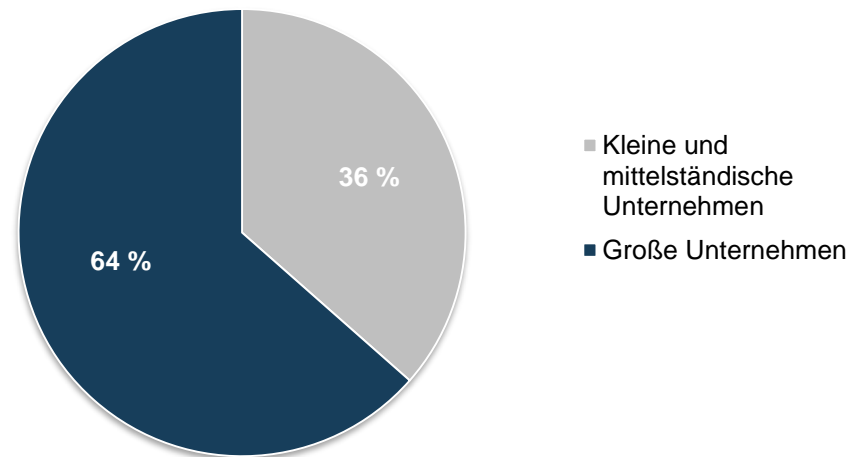
Studienteilnehmer nach Branche (Angaben in %)



N= 200 | KMU < 250 Mitarbeiter

STUDENTEILNEHMER

**Studienteilnehmer nach Unternehmensgröße
gemäß Mitarbeiteranzahl (Angaben in %)**



N= 200 | KMU < 250 Mitarbeiter



LITERATURVERZEICHNIS

- » Ulrich, J. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review, Vol. 25 (2), 188-204.
- » Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. & Younger, J. (2008). HR Competencies: Mastery at the intersection of people and business. Society for Human Resource Management.

Eine Studie von



 Hochschule
für Wirtschaft und Gesellschaft
Ludwigshafen

Prof. Dr. Stephan Weinert

Internationales Personalmanagement

Fachbereich Marketing &
Personalmanagement
Hochschule Ludwigshafen

-  +49 621 5203 – 153
-  +49 162 - 61 24 576
-  stephan.weinert@hwg-lu.de
-  www.hwg-lu.de
-  Ernst-Boehe-Straße 4
67059 Ludwigshafen



 Jobactive

Kerstin Ohliger

Senior Sales Executive
Jobactive GmbH

-  +49 214 8690 - 9140
-  +49 173 - 26 00 250
-  kerstin.ohliger@jobactive.de
-  www.jobactive.de
-  Friedrich-Ebert-Platz 7-11
51373 Leverkusen

NOTIZEN

Adobe Stock: © georgerudy / © Coloures-Pic / © WavebreakMediaMicro / © Worawut / © DisobeyArt
Bildnachweis:
Freepik



Personalmanagement- ganzpersönlich