QUEB EXECUTIVE ROUND TABLE

#01

HR – VIEWS ON A NEW STRUCTURE

Queb | Bundesverband
Employer Branding
Personalmarketing
Recruiting e.V.

INNOVATION IN HR: DER QUEB EXECUTIVE ROUND TABLE.

Queb | Bundesverband für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting e. V. hat in 2016 eine exklusive Veranstaltungsreihe für erfahrene Führungskräfte und namhafte Experten aus dem Personalbereich ins Leben gerufen: den Executive Round Table.

Im Mittelpunkt dieses innovativen Think Tanks steht der praxisnahe Dialog und Erfahrungsaustausch – auf höchster Ebene und auf Augenhöhe. Ziel ist es, belastbare und zukunftsfähige Antworten auf aktuelle, zentrale Fragen zu finden, um HR-Funktionen, -Personal und -Prozesse fit für kommende Herausforderungen zu machen.

Beim zweiten Executive Round Table, der vom 2. – 3. Februar 2017 im Kloster Eberbach, Eltville stattfand, stand **»HR – Views on a New Structure«** im Mittelpunkt – speziell vor dem Hintergrund eines dynamischen und zunehmend arbeitnehmergetriebenen Personalmarktes im digitalen Zeitalter.

THESE 1
DIE ZUKUNFT LIEGT IN AMBIDEXTREN ORGANISATIONEN.

⟼ GESTALTEN VS. VERWALTEN: DAS ENDE KLASSISCHER HR-FUNKTION WIRD SCHON SEIT LANGEM BESCHWOREN, HÄUFIG SOGAR EINGEFORDERT.

Eine zeitgemäße und zukunftsfähige Personalarbeit muss sich künftig wesentlich stärker an den vielfältigen Ausprägungen des ***Wandels in Organisationen und Gesellschaft*** *ausrichten.*

Immer wiederkehrende Personalprozesse werden zunehmend standardisiert. Dies wird dazu führen, dass die HR-Arbeit in Zukunft eine **ambidextre („beidhändige") Organisationsform** annehmen wird, die zwischen Arbeits- und Veränderungsprozessen unterscheidet.

Berit Vider, KPMG, Head of Recruiting and Employer Branding

KONKRET BEDEUTET DAS: *HR wird künftig sowohl das Segment* ***„Run the business"*** *(Management, Kontrolle, Stabilität) als auch* ***„Change the business"*** *(Leadership, Agilität, Veränderungsorientierung) bedienen müssen.*

RUN THE BUSINESS

Mittelfristig müssen hierzu die derzeit noch sehr verbreiteten **starren HR-Strukturen aufgebrochen werden.**

In klarer Abkehr vom bisherigen Prozess-Taylorismus könnten 70–80 % der klassischen HR-Aufgaben schon heute dank der fortschreitenden **Automatisierung und Algorithmisierung** von einer serviceorientierten Funktion abgedeckt werden, die vor allem auf Qualität und Geschwindigkeit ausgelegt ist.

CHANGE THE BUSINESS

Die restlichen 20–30 % stehen dem Personaler somit als Freiraum zur Verfügung, um deutlich **mehr Verantwortung als bisher für die Unternehmensstrategie** zu übernehmen.

Hier werden alle Aspekte berücksichtigt, die das Verhältnis zwischen Mensch und Führung als einen flexiblen Prozess betrachten. So wird modernes Leadership mit **kontinuierlichem Feedback, Coaching und Karriereförderung** möglich.

Marcus K. Reif, Kienbaum Consultants International GmbH, Chief People Officer

DIE DIGITALE TRANSFORMATION ALS CHANCE NUTZEN: Diese Veränderung ist eine der größten Herausforderungen in westlich geprägten Unternehmenskulturen.

Es müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, um Disruption und Innovation aus der Mitarbeiterschaft heraus zu adressieren.

Diesen Kulturfragen wird sich die Personalfunktion in Zukunft deutlich intensiver widmen müssen, um sich statt auf Prozess- mehr auf Gestaltungsaufgaben zu konzentrieren.

THESE 2
KLASSISCHES EMPLOYER BRANDING WIRD OBSOLET.

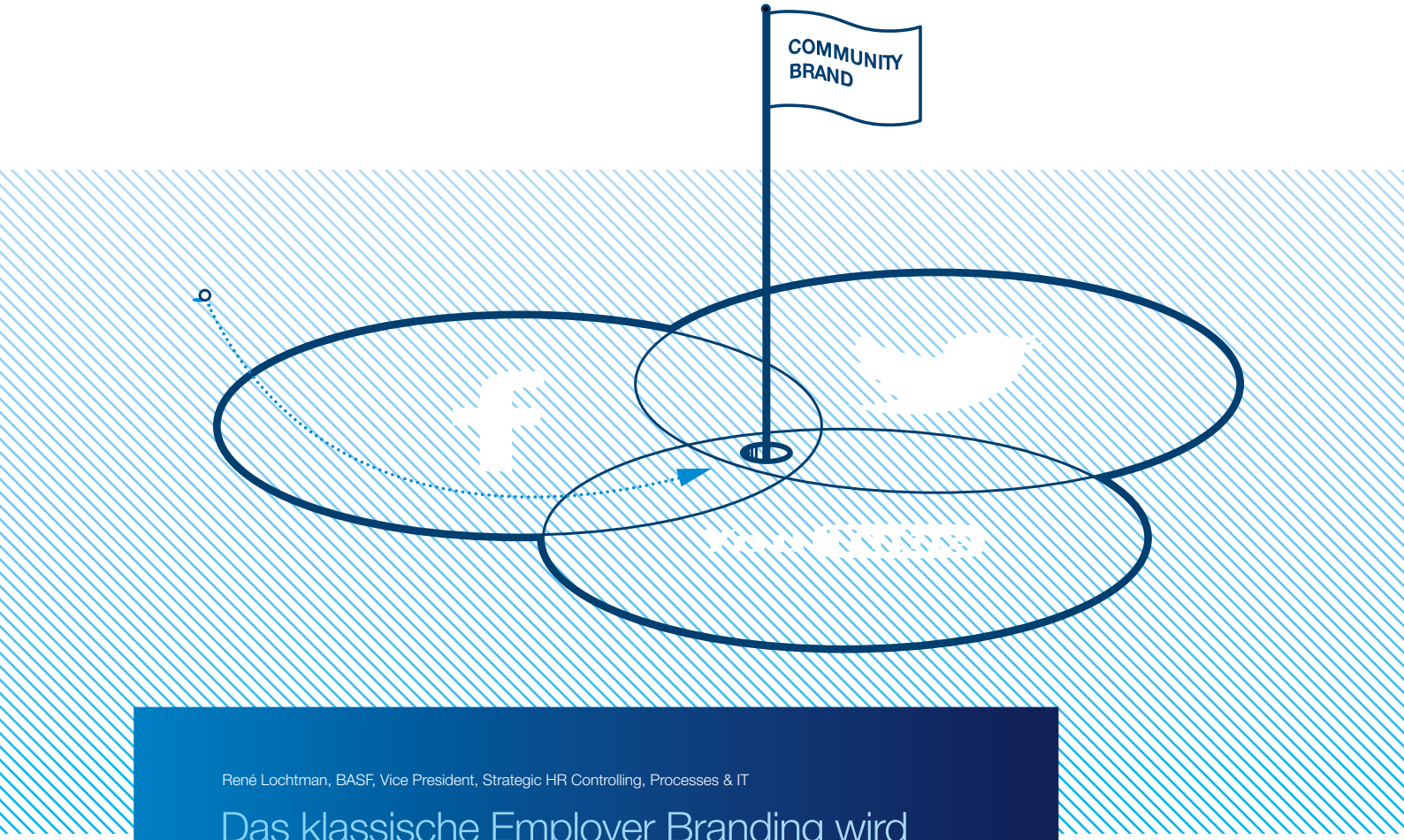
⟶ DIE WACHSENDE TRANSPARENZ DURCH DAS INTERNET UND DIE SOZIALEN MEDIEN LÄSST DIE INFORMATIONSASYMMETRIE ZWISCHEN UNTERNEHMEN UND BEWERBERN SCHWINDEN.

Dr. Nico Rose, Bertelsmann, Senior HR Director + Positive Psychology Speaker

Heute verfügen alle externen Zielgruppen über eine deutlich breitere und detailliertere Perspektive auf potenzielle Arbeitgeber als noch vor wenigen Jahren.

Ein vom Arbeitgeber initiiertes Employer Branding *zum Auf- und Ausbau der eigenen Attraktivität* ***gilt*** *aufgrund dieser gut informierten, mündigen und selbstbewussten Zielgruppen* ***schon heute als teilweise überholte Strategie.***

Die gelebte Unternehmens-, Führungs- und Mitarbeiterkultur hingegen wirkt deutlich stärker; eine erfolgreiche Arbeitgebermarke **kann also nicht länger ausschließlich das Ergebnis eines von innen heraus initiierten und gesteuerten Maßnahmenkatalogs sein.**



René Lochtman, BASF, Vice President, Strategic HR Controlling, Processes & IT

Das klassische Employer Branding wird sich mehr und mehr zu einem COMMUNITY BRANDING weiterentwickeln.

Ziel ist hier nicht mehr nur die Adressierung und Gewinnung potenzieller Arbeitnehmer, sondern ein fundierter Dialog mit einer **größeren, qualifizierter Gruppe von Stakeholdern,** die sich intensiver als bisher mit dem Unternehmen sowie dessen Produkten, Zielen und Werten auseinandersetzen.

UNTERNEHMENSSTRUKTUREN WERDEN IMMER AGILER UND ANPASSUNGSFÄHIGER, nicht zuletzt auch aufgrund der ständig wachsenden Ansprüche vieler qualifizierter Bewerber an einen „guten Job". Mit dieser Entwicklung geht auch der Trend hin zu einer Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsverhältnisse und -verträge einher.

Kerstin Wagner, Deutsche Bahn, Head of Talent Acquisition

Die Grenze zwischen einer Innen- und Aussensicht. bzw. -darstellung von Unternehmen verschwimmt.

Eine organisatorisch und aufgabenspezifisch klar abgegrenzte „Abteilung" für Employer Branding wird sich dauerhaft nicht erfolgreich durchsetzen können.

Vielmehr gilt es, **themen- und zielgruppenorientierte Multi-Kompetenzteams** aufzustellen, um sich sowohl internen als auch externen Zielgruppen (Fachbereichen, klassischen Bewerbern, sonstigen Potenzialträgern wie Freelancern oder Cloud Workern) deutlich anzunähern.

Frank Hässelbarth, Agentur Hässelbarth

Employer Branding wird kein Hochglanz-Kampagnenmarketing mehr sein, sondern eher ein strategisches Dialogmanagement mit einer Vielzahl von Kommunikationspartnern und -zielen.

THESE 3

DAS GESAMTE POTENZIAL DES DAVE-ULRICH-MODEL WIRD NICHT GENUTZT.

DIE WENIGSTEN DEUTSCHEN UND EUROPÄISCHEN UNTERNEHMEN HABEN DAS DAVE-ULRICH-MODELL IN SEINER URSPRÜNGLICHEN AUSPRÄGUNG UMGESETZT.

Prof. Dr. Martin Grothe, Complexium GmbH, Geschäftsführender Gesellschafter

IM BESTEN FALL GIBT ES IN ORGANISATIONEN NUR EINEN BUSINESS-PARTNER JE FACH-BEREICH, der als zentraler Ansprechpartner für deren Leitung auf fachlicher und kommunikativer Augenhöhe agiert.

In vielen Organisationen finden sich eine Vielzahl von HR-Business-Partnern in einzelnen Gruppen, die jeweils einen bestimmten Organisationsbereich betreuen.

Diese Verwässerung des Dave-Ulrich-Modells wirkt sich vor allem durch eine ***verminderte Akzeptanz der Fachbereiche gegenüber der HR-seitigen Organisationsform*** *aus.*

DAS HR-ZIEL, EIN ANSPRECHPARTNER AUF AUGENHÖHE FÜR DAS TOP-MANAGEMENT ZU SEIN, WURDE BEI DER IMPLEMENTIERUNG BEREITS HÄUFIG VON DER AGENDA GENOMMEN.

Dario Schuler, CONTAGI GROUP, Geschäftsführer

Personell konnten die wenigsten HR-Business-Partner ihr von Dave Ulrich angedachtes Rollenprofil ausfüllen.

Nach wie vor und viel zu häufig existieren teils eklatante Lücken zwischen Anspruch und Wirklichkeit, die es aufzulösen gilt.

AUCH HAT SICH DAS DAVE-ULRICH-MODELL WEITERENTWICKELT.

Vom ursprünglichen Vier- sind die meisten Unternehmen inzwischen zu einem Drei-Säulen-Modell (ggf. mit einem Plus) übergegangen, um Governance und die strategische Steuerung großer Personaleinheiten zu gewährleisten.

Services:

Run the business

Shared-Services (primär)
-
HR-Business-Partner
-
Centers of Expertise

Enabling organization through people

Adding Real Value
-
Building Leaders
-
Create Culture

Leadership:

Change the business

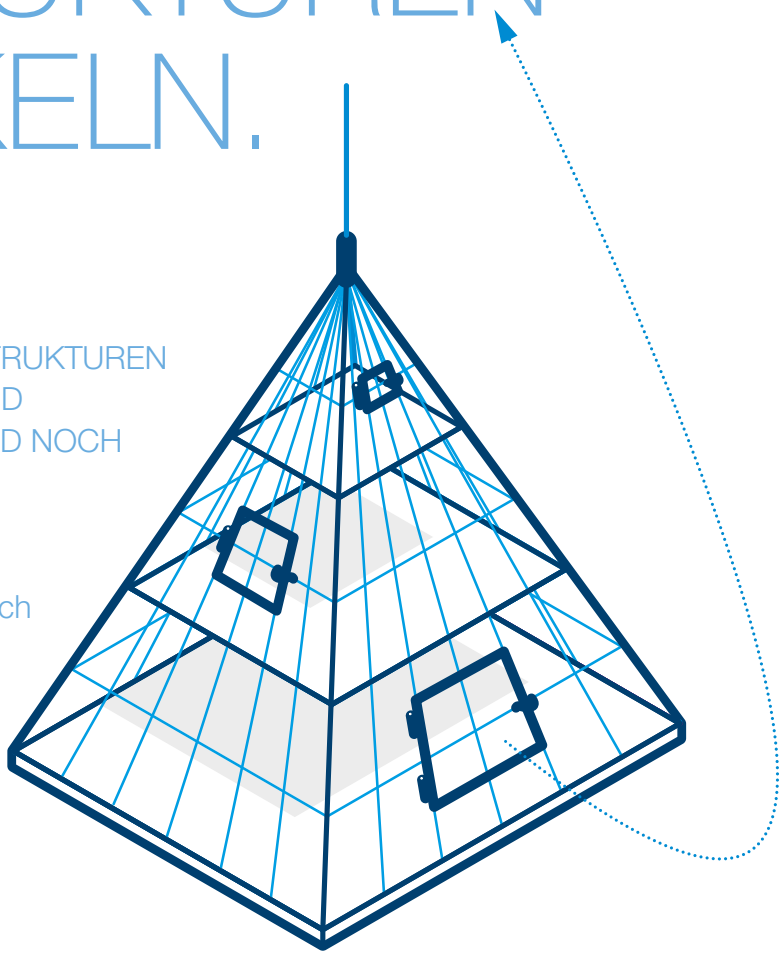
HR-Business-Partner
-
Centers of Expertise
-
Strategy & Governance

BÜROKRATISCH, LANGSAM, PRAXISFERN: Die Vorwürfe gegenüber HR sind stets die gleichen und resultieren vor allem aus der Anpassung des Dave-Ulrich-Modells an die Unternehmensanforderungen.

Die Differenzierung zwischen „Run the business“ und „Change the business“ kann hier die Kompetenzen und Gestaltungsmöglichkeiten der Personalfunktion in den Fachbereichen entscheidend verbessern.

THESE 4

UNTERNEHMENS-ORGANISATIONEN MÜSSEN SICH VON PYRAMIDALEN ZU FLUIDEN NETZSTRUKTUREN ENTWICKELN.



⟷ UNTERNEHMENSSTRUKTUREN SIND IN WEITEN TEILEN UND BRANCHEN-ÜBERGREIFEND NOCH PYRAMIDAL ANGELEGT:

sie basieren auf klaren Berichtswegen sowie hierarchisch orientierten Karrieren.

Bernd Sander, Coach & Law, Inhaber

Die Kommunikation in agilen und dynamischen Organisationsformen aber lebt von offenen Netzwerk-Strukturen, bei denen die klassisch-direktive Führung zugunsten einer modernen, digitalen Führungskultur in den Hintergrund tritt.

Dies wird in überschaubaren Teams gelingen, die **ohne feste, jahrelang gültige organisatorische Zuordnungen** auskommen.

Marco Wendel, msg systems ag, Head of HR Marketing, Recruiting & Sourcing

Mehr Wendigkeit und weniger Regularien würden den Unternehmen neue Freiräume für Innovationen eröffnen.

Mehr Flexibilität in vielen Unternehmensbereichen wird hierfür eine wichtige Voraussetzung sein; hier geht es vor allem um ***schnelle, bedarfsgerechte Reaktionen statt um langfristig angelegtes Organisieren.***

DIE SCHWÄCHEN UND STÄRKEN IM JETZT UND HEUTE.

Tradierte Unternehmensorganisationen wurden bestimmt durch „Lean-Management“: klare, schlanke Prozesse, ausgerichtet auf Effizienz- und Kostenoptimierung und geeignet für großvolumige Transaktionen.

Daraus entwickelten sich allerdings häufig **starre Strukturen und Prozesse** sowie weitgehend **vom Controlling bestimmte Unternehmensstrukturen.**

Tätigkeiten wurden in Projekten gebündelt, hatten einen klaren Charakter, waren zeitlich genau umrissen, besaßen einen eindeutigen Scope sowie einen definierten Wertbeitrag und unterstützten eine bereichsübergreifende Umsetzung.

So positiv ihre Eigenschaften und Effekte auch sind, haben sich in den letzten 10 bis 15 Jahren auch die Nachteile dieser traditionellen Strukturen herauskristallisiert: **Mangelnde Flexibilität, längere Reaktionszeiten, standardisierte statt individuelle Entscheidungswege.**

Marc-Stefan Brodbeck, Deutsche Telekom, Vice President, Recruiting & Talent Acquisition

DIE ZUKUNFT MUSS AGILER SEIN.

Selbstorganisierte und eigenverantwortliche Knowledge Worker müssen ihren Wertbeitrag flexibel und ergebnisorientiert zwischen verschiedenen Verantwortlichkeiten erwirtschaften.

Dies kann eine erfolgreiche Grundlage für unternehmerische Innovationen sein, denn kritische Faktoren wie schwer vorhersehbare Umsatzentwicklungen, Produktionsvorläufe und Tätigkeitsschwerpunkte, volatile Märkte oder die Nachfrage nach mehr Vielfalt können so besser berücksichtigt werden.

Die Personalfunktion kann in Unternehmen künftig zu einem echten Wertschöpfungsfaktor werden.

Sie kann Berater und Innovator in vielen operativen und strategischen Bereichen sein.

Sie kann die wichtigste Erfolgsgrundlage jedes Unternehmens – den Menschen – konsequent in den Fokus rücken.

Sie kann ihn motivieren und fördern, ihm den Mut zur eigenen Entwicklung und die Freude am eigenen Erfolg vermitteln.

Barbara Texter, Continental, Head of Employer Branding Germany

Dazu muss sich allerdings auch die Rolle und das Selbstverständnis von HR verändern und gezielt weiterentwickelt werden – in Aufbau, Aufgaben, Abläufen und Zielen.

Queb | Bundesverband

Queb bildet ein **Kompetenznetzwerk für innovatives Employer Branding. Mit dem Zusammenschluss namhafter Unternehmen bündelt der Berufsverband** das relevante Wissen für ein langfristig erfolgreiches Personalmarketing und bietet Unternehmen eine zentrale Plattform zum Erfahrungsaustausch.

Der 2001 gegründete Verein arbeitete bis zum Jahr 2010 unter dem Namen dapm – Der Arbeitskreis Personalmarketing. Employer Branding gewinnt in Zeiten eines stetig ansteigenden Fachkräftemangels zunehmend an Bedeutung. ***Queb setzt sich als ausgewiesener Experte aktiv und konsequent für ein entsprechend qualitativ hochwertiges Personalmarketing und -recruiting ein.***

Queb Bundesverband
Employer Branding
Personalmarketing
Recruiting e.V.

Postfach 41, 61131 Schöneck
Telefon 06187 9020766
info@queb.org
www.queb.org