

PRAXIS- BERICHT

SONDERDRUCK



**Thema: „Wirtschaftlicher Erfolg durch
HR-Management“**

**Aktuelle Studie bestätigt Zusammenhang zwischen
HR-Kompetenz und betriebswirtschaftlichem Erfolg**

Aktuelle Studie bestätigt Zusammenhang zwischen HR-Kompetenz und betriebswirtschaftlichem Erfolg

In einer aktuellen Publikation hat die renommierte Beratungsgesellschaft Boston Consulting Group (BCG) erste Untersuchungsergebnisse zum Zusammenhang zwischen gutem HR-Management und dem betriebswirtschaftlichen Erfolg vorgelegt. Ein zentrales Ergebnis der Studie lautet, dass wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen mehr Investitionen in ein professionelles Personalmanagement betreiben als ihre Wettbewerber. Für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gilt es folglich zu berücksichtigen, wie professionelles Personalmanagement richtig geplant und für den Unternehmenserfolg richtig umgesetzt werden kann.

Nahezu täglich sehen sich Geschäftsführer und HR-Manager mit einer kaum mehr zu überblickenden Anzahl von Tools und Expertenlösungen für ein erfolgreiches Personalmanagement konfrontiert. Oftmals ist der ökonomische Nutzen solcher HR-Lösungen schwer zu quantifizieren. Somit besteht das Risiko von kostspieligen Investitionen, deren tatsächlicher Beitrag für den betriebswirtschaftlichen Erfolg eher vermutet denn als gesichert angesehen werden kann. Nicht zuletzt diese Schwierigkeit macht HR-Verantwortliche in der gegenwärtigen Diskussion über die Rolle als HR-Business-Partner dafür angreifbar, den Beitrag von HR-Lösungen zum Unternehmenserfolg nicht adäquat darstellen zu können. Dieser Einwand wird insbesondere bei Fragen relevant, wie Investitionen in personalpolitische Rahmenbedingungen (z.B. Führungsinstrumente, Personalentwicklung) oder in strategische HR-Initiativen (z.B. Personalmarketing, Managementvergütung) unter dem Kosten/Nutzen-Aspekt zu rechtfertigen seien. In dieser Diskussion gewinnt eine aktuelle Untersuchung der Boston Consulting Group (2012) an Bedeutung, welche den Zusammenhang von professionellem Personalmanagement und dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen untersucht hat.

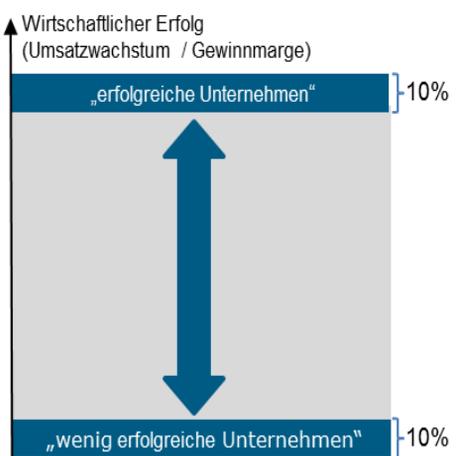
Methodik der Studie

Für ihre Studie befragte die Boston Consulting Group (BCG) in Zusammenarbeit mit der World Federation of People Management Associations (WFPMA) und ihren Mitgliedsunternehmen weltweit rund 4300 Unternehmens- und Personalverantwortliche unterschiedlicher

Branchen zu den größten Herausforderungen und ihren Lösungsansätzen im HR-Bereich.

Zusätzlich wurden von den jeweils befragten Unternehmen die Kennzahlen für Umsatzwachstum und Gewinn aus dem Jahr 2010 und 2011 erfasst. Beide Kennzahlen bilden den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen ab und dienen der Clusterung in „erfolgreiche“ und „weniger erfolgreiche“ Unternehmen. (Dabei wurden die 10 Prozent der Unternehmen mit den niedrigsten Werten für den „wirtschaftlichen Erfolg“ mit den 10 Prozent der Unternehmen kontrastiert, welche ein sehr starkes Umsatzwachstum bzw. eine sehr hohe Gewinnmarge aufweisen konnten).

Abb. 1: Die untersuchten Unternehmen im Vergleich



Ergebnisse

Die Gegenüberstellung offenbarte bei sechs von insgesamt 22 Personalthemen deutliche Unterschiede, wie diese bei den erfolgreichen im Unterschied zu den weniger erfolgreichen Unternehmen geplant und in der Praxis umgesetzt werden.

Abb.2: Die wichtigsten HR-Themen im Überblick



Die aufgeführten HR-Aktivitäten lassen sich in drei Themenfelder zusammenfassen, über welche sich – in Übereinstimmung mit unseren Beobachtungen – erfolgreiche Unternehmen gegenüber ihren Wettbewerbern differenzieren.

Führung

Die erste Säule eines professionellen Personalmanagements stützt sich auf einem klar umrissenen Führungsmodell, das den Rahmen für das gewünschte Führungsverhalten sowie die Erwartungen an die Führungskräfte absteckt. Dabei hängt nach unseren Erfahrungen die Wirksamkeit solcher Modelle ganz wesentlich davon ab, ob sie in einem Top-Down-Prozess vorgelebt und als verbindlich erlebt werden (vgl. Publikation von managerberater, 06/2012). Zudem kommt solchen Führungsmodellen die Funktion eines transparenten und klar kommunizierbaren Orientierungsrahmens für die Talententwicklung und für Entscheidungen zur Besetzung von Führungskräftepositionen zu.

Erfolgreiche Unternehmen investieren darüber hinaus proaktiv in die Führungskräfteentwicklung und betrachten die Führungskräfteentwicklung als integralen Bestandteil der strategisch ausgerichteten Personalentwicklung.

Der gravierendste Unterschied zwischen den erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen zeichnet sich bei der Verpflichtung der Führungskräfte zur Entwicklung ihrer Mitarbeiter ab. Top-Unternehmen begreifen ihre Führungskräfte nicht nur als Manager, die erfolgreich ihr Business steuern, sondern auch als Personalentwickler vor Ort. In der Konsequenz bieten sie ihren Führungskräften bis zu 3,4 mal häufiger Anreize und Karrieremöglichkeiten in Abhängigkeit von ihrem Engagement für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter als weniger erfolgreiche Unternehmen.

HR-Marketing und Talentmanagement

Erfolgreiche Unternehmen sorgen nicht nur für ein nachhaltiges HR-Marketing, sie verstehen es auch, stärker als wenig erfolgreiche Unternehmen Talente innerhalb ihrer eigenen Reihen zu identifizieren, zu entwickeln und richtig zu platzieren. In dem Umfang, in dem Produktion und Vertrieb in die jeweiligen Wachstumsmärkte verlagert werden, braucht es Talente dort, wo sie ihre Marktkennntnisse für das Unternehmen gewinnbringend einbringen können. Davon profitieren nicht allein die jüngeren Nachwuchskräfte, sondern speziell auch Experten und Führungskräfte mit längerer Betriebszugehörigkeit und größerem Erfahrungshintergrund. Auch investieren erfolgreiche Unternehmen deutlich mehr in die Identifizierung von Nachwuchskräften (vgl. A. Wehberg & M. Basmann, 2010) sowie in die Systematik der Talententwicklung. Dabei besteht in den erfolgreichen Unternehmen der Trend, Talente

weniger ausschließlich über Managementqualifikationen zu definieren, sondern auch Mitarbeiter mit ausgeprägter fachlicher Expertise zur Gruppe von „Talenten“ zu zählen. Zudem bestehen in erfolgreichen Unternehmen für die Mitarbeiter deutlich mehr Karrieremöglichkeiten, sowohl auf vertikaler als auch auf horizontaler Ebene.

Performance-Management

Deutliche Unterschiede sind auch im Performance-Management erkennbar. Erfolgreiche Unternehmen schaffen nicht allein für ihre Manager ein Vergütungssystem, das die Leistung mit den strategisch relevanten Zielen verknüpft. Erfolgreiche Unternehmen verstehen darüber hinaus die Bedeutung von einem gut ausbalancierten Performance-Management, welches auch die Motivation und Entwicklung der Beschäftigten impliziert. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch eine Leistungskultur aus, die jedem Beschäftigten eine klare Orientierung hinsichtlich der erwarteten – ebenso wie der nicht akzeptablen Leistungen verschafft. Darüber hinaus sind die Systeme und Methoden des Leistungsmanagements in erfolgreichen Unternehmen weniger an lokalen als vielmehr an globalen Standards ausgerichtet. Zudem lässt sich beobachten, dass in erfolgreichen Unternehmen nicht allein die Ergebnisse im Fokus stehen, sondern auch das Verhalten selbst Aufmerksamkeit findet.

Erfolgreiche Unternehmen praktizieren in stärkerem Umfang eine Kultur, die durch Feedback, offene Diskussion und durch informelle Rückmeldung geprägt ist. Dadurch wird für die Beschäftigten neben den Leistungsanreizen zusätzlich ein Klima der Motivation geschaffen. Welche Bedeutung letztere Beobachtung hat, wird speziell in Bezug auf die jüngere Generation durch neuere Untersuchungen empirisch

eindrucksvoll bestätigt (Rump. J. & Eilers, S., 2012).

Die zitierten Ergebnisse werfen die Frage auf, wie überrascht wir angesichts derlei Zusammenhänge sein müssen. Vergleichbare Untersuchungen gab es bereits in den letzten 10 Jahren, beispielsweise von der Beratungsgesellschaft Deep White GmbH (2008) oder von Sonja Sackmann und der Bertelsmann-Stiftung (2004).

Dennoch stechen drei Aspekte hervor, welche es wert sind, hervorgehoben zu werden:

Die Annahme, dass interessante Aufgabeninhalte, gute Verdienstmöglichkeiten und ein attraktives Arbeitsumfeld allein ausreichen, um als Unternehmen für Mitarbeiter und Führungskräfte dauerhaft attraktiv zu sein, ist irreführend und führt in die Sackgasse. Unternehmen müssen sich stattdessen mit der Frage auseinandersetzen, welche Entwicklungsmöglichkeiten sie ihren Beschäftigten, Führungskräften und Talenten anbieten können und wollen – nicht nur in wirtschaftlich starken Jahren, sondern auch in Krisenzeiten. Dabei gilt es in besonderer Weise jene Leistungsträger zu identifizieren und zu binden, welche aufgrund überdurchschnittlicher Einsatzbereitschaft und Expertise dem Unternehmen nachhaltigen Erfolg sichern.

In engem Zusammenhang hiermit steht das zweite zentrale Ergebnis der Studie, dass einzelne HR-Maßnahmen zukünftig nicht mehr ausreichen werden. Ein gutes Personalmanagement benötigt das Zusammenspiel von mehreren Aktivitäten, um großflächig die Potenziale der Beschäftigten zugunsten des wirtschaftlichen Erfolgs auszuschöpfen. Wie ein solches Zusammenspiel aussehen kann, illustriert unser Modell auf der folgenden Seite.

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!