

HR & TALENT ADVISORY

# HR für 2025 neu erfinden

---

**HR in Zeiten einer sich verändernden  
Arbeitswelt**

**KINCENTRIC** > A Spencer Stuart Company

# Andere Erwartungen, neue Herausforderungen

In den vergangenen Jahren hatten zahlreiche Unternehmen Probleme damit, die Balance zwischen Effizienz und Innovation, Kosten und Wachstum zu finden. Die große Rezession hat hier das Gleichgewicht ordentlich ins Wanken gebracht. Unvorhersehbarkeit bestimmt das Tagesgeschäft: Die Forderung nach kurzfristigen Gewinnen trifft auf einen extremen Fokus zur Optimierung, das Streben nach Effizienz und geringes Interesse an Investitionen.

Wenn wir in Richtung 2025 blicken und die seismischen Veränderungen in der Personalplanung analysieren, müssen wir den Bereich HR und seine Aufgaben vollkommen neu denken, soll er auch in fünf Jahren noch eine ähnlich wichtige Rolle spielen wie heute. Die Aufteilung der HR-Abteilung und der realistische Wert von HR werden heiß diskutiert. Daher liegt es nun an den HR-Teams selbst, zu beweisen, wie wichtig sie für die Strategie und das Wachstum ihres Unternehmens tatsächlich sind. Ein CHRO einer Bank aus den Fortune 500 sagt: "Wir vertrauen mehr und mehr auf unsere HR Business Partner, die unsere Strategie in den einzelnen Unternehmensbereichen vorantreiben und die für unsere Kunden das Gesicht unserer HR sind."<sup>1</sup>

## Seismische Veränderungen im Bereich HR

Die Arbeitswelt erlebt große Veränderungen. Nahezu jeder einzelne Aspekt des Personalmanagements entwickelt sich – und Technologie spielt dabei eine große Rolle:

- **Lernen und Weiterentwicklung.** Mit dem Auftreten von MOOCs (Massive Open Online Courses), Cloud-basierten Lern- und Weiterentwicklungslösungen und dem Aufstieg von Smartphones zu den am häufigsten verwendeten Geräten, hat sich auch das Lernen verändert – es muss heute häppchenweise geschehen und immer dann, wenn der Lernende gerade Zeit und Lust dazu hat. Eine Studie von Microsoft<sup>2</sup> ergab, dass die durchschnittliche menschliche Aufmerksamkeitsspanne mittlerweile acht Sekunden beträgt, 2002 lag sie noch bei zumindest zwölf Sekunden.<sup>2</sup> Die Bedeutung der Selbstentwicklung und der individuellen Lernmöglichkeiten in Unternehmen steigt kontinuierlich. In Kombination mit sinkenden Budgets für die Weiterbildung stehen Personalabteilungen also
- vor besonderen Herausforderungen: Trainings sollten künftig nicht mehr klassisch und frontal stattfinden. Die Zukunft liegt in zielgerichteten Lernmodellen auf mehreren Kanälen, die neben zahlreichen anderen Faktoren auch die Kosten optimieren.
- **Performance Management.** Schlecht gemachte Performance Ratings und unregelmäßiges, nicht standardisiertes Feedback frustrieren die Mitarbeiter, wie diverse Studien belegen.<sup>3</sup> Daher arbeiten zahlreiche Unternehmen bereits an der Modifizierung, Umgestaltung und manchmal sogar an der Eliminierung von Prozessen zur Leistungsmessung. HR-geführtes Performance Management verändert sich gegenwärtig – unabhängig von der Herangehensweise. Der Fokus liegt dabei auf der Rationalisierung des Performance Managements und auf der Weiterbildung von Personalfachleuten, damit diese ihr Team entsprechend coachen und führen können.
- **Talentgewinnung.** Die allgemeine Abhängigkeit der Menschen von ihren Smartphones wird immer deutlicher. So sagen 47 % der Amerikaner sie können sich ihr Leben ohne Smartphone nicht mehr vorstellen).<sup>4</sup> Auch bei der Jobsuche spielen die Handys mittlerweile eine große Rolle. 80 % der Arbeitssuchenden gehen davon aus, dass sie zumindest einen Teil ihrer Jobsuche am Smartphone erledigen können, ein Großteil der Menschen (70 %) ist dazu bereit, sich online über das Smartphone zu bewerben.<sup>5</sup> So genannte Talent Sourcing Vendors durchforsten eine Vielzahl an Quellen (Blogs, Social Media-Profilen und Foren), um Echtzeit-Daten zu erhalten und potenzielle Kandidaten mit passenden Unternehmen zu vernetzen.<sup>6</sup> Das Crowdsourcing von Talenten und Führungskräften führt zu innovativeren und breiteren Möglichkeiten der Personalfindung und stark reduziertem Akquiseaufwand.

- **Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitern.** Interne soziale Netzwerke geben den Mitarbeitern die Chance, sich unabhängig von ihrem Standort miteinander zu vernetzen und Informationen auszutauschen. Content auf diesen Seiten kann analysiert werden und Führungskräften dabei helfen, aufkommende Probleme zu erkennen, bevor sie an Bedeutung gewinnen.<sup>7</sup> Das kann alles umfassen – vom Engagement an unterschiedlichen Standorten bis hin zu möglichen Vereinfachungen im HR-Bereich.
- **Generationenmanagement.** Sobald sich die Baby Boomer in den Ruhestand zurückziehen, müssen die Millennials ihre Führungsfähigkeiten und Managementkompetenzen aufbauen, um die frei werdenden Plätze einzunehmen.<sup>8</sup> HR muss für sie neue Karrierepfade entwickeln und gezielte Möglichkeiten zur Weiterentwicklung finden. Neue Wege der Arbeitsorganisation können dazu beitragen, für hohes Engagement unter den Millennials zu sorgen.
- **Offener Marktplatz für Skills.** Zeitarbeitskräfte und nur projektweise beschäftigte Mitarbeiter machen in den USA zwischen 20 und 33 Prozent des gesamten Personals aus – und viele Experten glauben, dass diese Zahl noch weiter steigen wird. Dank technologischer Fortschritte können Unternehmen die Talentakquise auf Projektbasis besser steuern und so das Personal je nach Bedarf akquirieren.<sup>9</sup> Modelle wie Job Sharing und Homeoffice erlauben, dass mehrere Teilzeitkräfte die Rolle eines Vollzeitangestellten übernehmen. Es liegt an HR, innovative Modelle zur Personalplanung einzuführen, um die Personalkosten zu optimieren. Virtuelle Mitarbeiter in aller Welt erfolgreich zu managen erfordert neue Fähigkeiten von HR- und Personalmanagern.<sup>10</sup>
- **Datensicherheit & Privatsphäre.** Firmeninterne Datenmengen nehmen unfassbare Ausmaße an, ebenso wie die Angriffe auf die besagten Daten aus dem Cyberspace.<sup>11</sup> HR muss in Abstimmung mit der Rechtsabteilung und der IT Wege finden, um die Datensicherheit zu erhöhen, ohne dabei die Nützlichkeit der Daten für wichtige Entscheidungen einzuschränken.
- **Die Belohnungskultur verändern.** Der Kampf um die Talente tobt noch immer und Unternehmen müssen sich anpassen, indem sie ihre Vergütungsstrategie überdenken. Incentivesysteme müssen an die echten Bedürfnisse von Mitarbeitern angepasst werden und darauf abzielen, Talente zu engagieren und zu binden.<sup>12</sup> HR, einst dazu gedacht, für Gleichberechtigung bei der Be- und Entlohnung zu sorgen, steht nun vor der Herausforderung, auch einmal „unfair“ zu entlohnen.<sup>13</sup>

All diese Veränderungen in der Arbeitsumgebung haben signifikanten Einfluss auf den HR-Bereich und erfordern eine neue Philosophie. Ganz davon abgesehen üben all diese neuen Anforderungen auch großen Druck auf die traditionellen HR-Modelle aus.

# Die Geschichte des traditionellen HR-Modells und seine Herausforderungen

Personalwirtschaft, oder wie es heute moderner ausgedrückt wird, Human Resources hat bereits einen langen Weg der Veränderung hinter sich. Galt die Personalabteilung früher als erste Anlaufstelle für administrative Angelegenheiten und als funktionelle Kostenstelle, erfüllt sie heute vor allem drei Funktionen, die man auch als „Drei-Säulen-Modell“ bezeichnet: Kompetenzzentrum (COE), Dienstleister (zur Verwaltung von Personalangelegenheiten) und als Lieferant von strategischem Personalmanagement durch HR Business Partner. Der „War of Talents“ in den 1990er-Jahren, der gleichzeitig stattfindende Aufstieg der internationalen Mobilität und die rasante technologische Entwicklung haben HR die Möglichkeit eröffnet, einen Platz auf Vorstandsniveau zu erobern, bei der Steuerung von Unternehmen mitzureden und zum Wertschöpfungspartner zu werden. Verändert sich das Unternehmen, sollte auch der HR-Bereich sein Umfeld überdenken und neu bewerten, genauso wie seine Rolle und Verantwortung im Unternehmen. Es gilt, das Drei-Säulen-Modell anzupassen, um der enormen Geschwindigkeit Herr zu werden, mit der sich Unternehmen heute verändern. Bei der Anpassung alter HR-Strukturen ergeben sich folgende Herausforderungen für das typische HR-Modell:



## Kosten und Effizienz des Service Centers

Einige HR-Abteilungen scheitern daran, in Service Center zu investieren und damit die versprochene Effizienz und den optimalen Kundenservice zu liefern.

Regulatorische und sprachliche Einschränkungen können HR Service Center davon abhalten, ihre Arbeit in vollem Umfang zu leisten.



## HRBPs können sich nicht entfalten

HR Business Partner (HRBPs) sind mit einer ständig wachsenden Liste an Anforderungen und Erwartungen an ihre Rolle seitens der Unternehmensführung konfrontiert.

Gleichzeitig sind sie aber noch immer verantwortlich für das Grundgeschäft, das strategische Arbeit schwieriger macht.



## COEs scheitern an der Kooperation mit HRBPs

COEs mangelt es oft an Synergie und Abstimmung mit den Unternehmensleitern – und sehen in vielen Fällen die Einführung einer neuen HR-Strategie als Konkurrenz.

Der Grund dafür ist, dass entscheidende strategische Initiativen im klassischen Drei-Säulen-Modell keine Verantwortlichen haben, wodurch ein Konflikt zwischen COEs und HRBPs entsteht.

Mit den richtigen Modellen, lassen sich diese Probleme bewältigen.

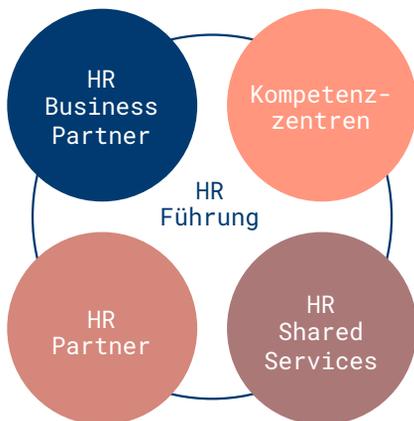
# HR-Betriebsmodelle: Bereit für das Jahr 2025

Die strategische Arbeit der HR-Abteilung wird sich erheblich verändern. „Innovation und Daten sind der Kern dessen, was wir bei Google sind, und wir wenden dieselben Prinzipien auf die HR-Abteilung an“, so Eric Schmidt, ehemaliger CEO von Google. <sup>14</sup>

Kincentric konzipiert HR-Modelle, die darauf ausgerichtet sind, Unternehmen in ihrer nächsten Entwicklungsphase zu unterstützen. Wir unterstützen unsere Kunden bei der Neugestaltung ihrer Prozesse und haben dabei festgestellt, dass die folgenden Modelle je nach Struktur, Unternehmenskultur, Zielen und Unternehmensstrategie sehr effektiv sind. Diese neuen Modelle können für sich allein stehend gesehen werden oder zur Umgestaltung der Arbeit in der Personalabteilung beitragen.

## 1. Erweitertes Kompetenzmodell

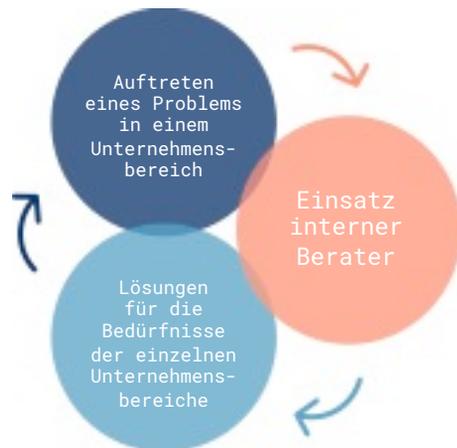
Dieses Modell erweitert das herkömmliche Drei-Säulen-Modell um die zusätzliche Rolle des HR Partners. HR Business Partner (HRBPs) und COEs geben die Strategie vor, während HR Partner und die HR-Abteilung das Tagesgeschäft erfolgreich am Laufen halten. Das erweiterte Kompetenzmodell funktioniert vor allem in großen, globalen Unternehmen mit mehreren Standorten, in denen Service Center als Knotenpunkte funktionieren. Möglicherweise können jedoch nicht alle Transaktionen standardisiert in den Centern erledigt werden.



Dieses Modell stellt sicher, dass HRBPs auf strategischer Ebene funktionieren. Es garantiert zudem, dass der Teil der lokalen Arbeit, der nicht von einem Service Center erledigt werden kann – wie beispielsweise die Themen „lokale Mitarbeiterbeziehungen“, „Engagement“ und „Community Building“ – vom Personalmanager vor Ort übernommen wird.

## 2. Internes Beratungsmodell

In diesem zyklischen Modell sind die HRBPs in die Unternehmensorganisation eingebettet. Fachleute, im Kompetenzzentrum agieren als interne Berater und stehen zur Verfügung, um auf spezifische Bedürfnisse der Unternehmenseinheiten zu reagieren. So gibt es beispielsweise Spezialisten für die Entwicklung von Verkaufsanreizen und Talentmanagementspezialisten für Lern- und Weiterbildungsinitiativen.



Diese internen Berater sind direkt verantwortlich für erfolgreiche Projekte und positive Geschäftsergebnisse. Sie werden erst dann wieder zu Rate gezogen, wenn neue Probleme in einem Unternehmensbereich anstehen. Dieses Modell ist besonders für Unternehmen geeignet, die in mehr oder weniger autonomen Unternehmenseinheiten agieren. In solchen Unternehmen legen sowohl die Geschäftspartner als auch die COEs großen Wert auf den Geschäftssinn. Wichtig ist daher die spezifische Programmgestaltung für die einzelnen Unternehmenseinheiten.

### 3. Maximales Outsourcing.

Dieses Modell ist eine Variante des herkömmlichen Drei-Säulen-Modells. Es setzt sich aus den Geschäftspartnern, den Kompetenzzentren und dem Service Center zusammen, aber mit einem erheblichen Unterschied: Die Center arbeiten mit extrem knappen Ressourcen. Sie konzentrieren sich auf die interne Strategie, während sie projektbezogene Arbeit auslagern (beispielsweise bei der Integration von Fusionen, Veränderungsprozessen, Rekrutierung für saisonale Bedürfnisse). Dieses Modell nutzt einen Outsourcing-Anbieter, auch für den Betrieb seiner Service Center.

Der Fokus liegt auf einfachen Prozessen und Kosteneffizienz. So kann HR die Fixkosten für das Unternehmen senken und trotzdem alle wichtigen Funktionen anbieten, die im Unternehmen verlangt werden. Dieses Modell eignet sich besonders für geographisch konzentrierte Unternehmen mit geringen Gewinnspannen und stabilen Strukturen. Kleinere Unternehmen können unter Umständen nicht in der Lage sein, teure Arbeitsprozesse oder die personalintensive Besetzung ihrer Kompetenzzentren zu rechtfertigen.



Das Personal verändert sich und damit auch die Bedürfnisse des Unternehmens. Die HR-Abteilungen müssen sich an diese neu entstehenden Bedürfnisse anpassen. Beispiele sind die Senkung der Fixkosten der HR-Abteilung, die Entwicklung unternehmensspezifischer Programme und der Aufbau standortbezogener Mitarbeiterbeziehungen. Nicht nur die HR-Modellen verändern sich, sondern auch die Ansprüche an die Personalexperthen, die diese Modelle im Arbeitsalltag erfolgreich umsetzen.

Um tiefer in das Thema HR Business Partner (und die dafür erforderlichen Fähigkeiten) einzutauchen, empfehlen wir unser Whitepaper [Das Geheimnis hinter der HR-Transformation: Auf HR Business Partner fokussieren.](#)

# Eine neue Ära der Führung in HR

Für unsere Studie „Learning to Fly“ haben wir 45 CHROs aus aller Welt befragt, um mehr über ihre Laufbahn zu erfahren und was sie über das Thema Führung in unsicheren Zeiten denken. Dabei haben wir sechs Themen identifiziert, auf die sich CHROs (und HR im Allgemeinen) fokussieren sollten, um fit für die Zukunft zu werden: <sup>15</sup>



## 1. Datengestützte Entscheidungsfindung.

Neue Technologien wie SaaS-basierte HRMS-Plattformen und interne soziale Netzwerke geben HR-Fachleuten die Möglichkeit, Mitarbeiterinformationen sowohl in der Tiefe als auch in der Breite zu gewinnen.



## 2. Aufbau und Bewertung der Unternehmenskultur.

HR muss einen objektiven Standpunkt einnehmen, um festzustellen, ob sich Prozesse und Führungskräfte im Unternehmen in die richtige Richtung entwickeln. HR-Prozesse und -Programme sollten unbedingt aufeinander abgestimmt sein und gut zusammenwirken.



## 3. Identifikation notwendiger Fähigkeiten im Unternehmen.

CHROs und HR-Abteilungen insgesamt müssen makroökonomische Trends und ihre Auswirkungen auf Menschen und Unternehmen verstehen. Mangelt es irgendwo an Fähigkeiten und Qualifikationen, muss dies schnell identifiziert und behoben werden.



## 4. Funktion als interner und externer Talent Scout.

HR muss nicht nur Mängel identifizieren, sondern auch die passenden Talente finden, mit denen diese ausgeglichen werden können – und eine starke Unternehmenskultur etablieren. HR-Abteilungen müssen dazu über unterschiedliche Fähigkeiten verfügen: Bewertungen und Fähigkeitsanalysen durchführen, demographische Segmentierungen erstellen und intuitiv arbeiten.



## 5. Technologischer Einfluss.

Die Technologie entwickelt sich rasant und auch HR wird immer weiter automatisiert. CHROs und HR-Abteilungen müssen sich anpassen und zunehmend eine beratende Rolle einnehmen.



## 6. Unternehmensspezifische Überlegungen.

Die Beobachtung von Trends und Best Practices ist sicher hilfreich, aber nicht alle Marktbewegungen sind für jedes Unternehmen gleichermaßen von Bedeutung. CHROs und HR-Abteilungen müssen die Fähigkeit besitzen, jene Trends und Fragen aufzuspüren, die speziell für ihr Unternehmen wichtig sind.

# HR-Rollen für das Jahr 2025

HR-Betriebsmodelle und HR-Führungsstile müssen weiterhin agil bleiben. Während sich die Position von HR in Unternehmen verändert, empfehlen wir, bei der neuen Strategie vier grundlegende Rollen zu berücksichtigen:

**Co-Piloten des Unternehmens.** In dieser Rolle arbeitet ein HR-Verantwortlicher eng zusammen mit den wichtigsten Führungskräften im Unternehmen, um bei folgende Probleme zu identifizieren und beheben zu: Talente, Fähigkeiten, Teamdynamik, Entscheidungsfindung und Umstrukturierung. Co-Piloten sind Problemlöser und Krisenmanager.

**Analyse-Ingenieure.** HR-Experten analysieren und interpretieren Daten, die sie verwenden, um Menschen und ihre Karrieren zu managen. Sie verwenden Daten, um optimierte Entscheidungen zu treffen wenn es um Vergütung, Förderung, Engagement und optimale Instrumente zur Eindämmung von Fluktuation geht oder um die Bewältigung anderer Probleme im Bereich Human Capital.

**Kulturverantwortliche.** In dieser Rolle denken HR-Fachleute weit über das Theoretische hinaus und führen das Unternehmen bei der Definition einer Unternehmenskultur sowie beim Prozess der nachhaltigen Entwicklung von Fähigkeiten, die das Unternehmen voranbringen.

**Bereichsübergreifende Experten.** HR-Fachleute sind Mitarbeiter, die über ein breites Set an Skills und große Erfahrung in unterschiedlichen HR-Positionen verfügen. Sie können Unternehmensprobleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten und entsprechende Lösungen entwickeln. Sie managen Projekte wie die Umstrukturierung des Personals, wenn es beispielsweise um die Umstellung der Einzelhandelsgeschäfte auf Omni-Channel-Modelle geht, den Eintritt eines Unternehmens in einen neuen Markt oder Produktbereich oder um die Reorganisation komplexer Portfolios.



HR wird sich im kommenden Jahrzehnt dramatisch verändern. Daher ist es enorm wichtig für Unternehmen, ihre aktuellen Strukturen zu analysieren und herauszufinden, wo sie Hand anlegen müssen. Unternehmen müssen zudem die richtige Infrastruktur finden, mit der sie die aktuellen und zukünftigen Erwartungen von Talenten erfüllen können, wollen sie diese auch weiterhin für das Unternehmen gewinnen und sie binden. HR hat somit die einzigartige Gelegenheit, die Strategie und die Services neu zu gestalten. Dafür muss sie Agilität aufbauen und aufrechterhalten, um auf dynamische Schwankungen des Unternehmensumfeldes und sich ändernde Bedürfnisse des Personals zu reagieren.

- 
1. "Top Companies for Leaders." Aon Hewitt, 2015.
  2. "How does digital affect Canadian attention spans?" Microsoft, 2015.
  3. Rock, David, Josh David, and Beth Jones. "Kill Your Performance Ratings." Strategy + business, 8. August 2014.
  4. Saad, Lydia. "Nearly Half of Smartphone Users Can't Imagine Life Without It." Gallup, 15. Juli 2015.
  5. "2014 Talent Acquisition Survey." Jibe, 2014.
  6. Young, Mary. "Nobody's Perfect: Overcoming the Limitations of External Labor Market Data to Drive Better Business Decisions." The Conference Board, Juni 2014.
  7. Young, Mary, and Patti Phillips. "Big Data Doesn't Mean 'Big Brother.'" The Conference Board, Mai 2015.
  8. "Labor Force projections to 2022: The labor force participation rate continues to fall." U.S. Bureau of Labor Statistics Monthly Labor Review, Dezember 2013.
  9. Ettling, Mike. "The Rise of the Contingent Worker." Forbes, Dezember 2014.
  10. Boudreau, John. "Workplace 2025: Five Forces, Six New Roles and a Challenge to HR." Visier, 20. August 2015.
  11. Hosenball, Mark. "U.S. has yet to notify 21.5 million data breach victims: Officials." Thomson Reuters, 14. Juli 2015.
  12. Brown, Duncan. "The Future of Reward Management: From Total Reward Strategies to Smart Rewards." Aon Hewitt, 12. September 2014.
  13. Bock, Lazlo. "Work Rules: Insights from Google that will transform how you live and lead," 7. April 2015.
  14. O'Brien, Michael. "Building a New Breed." Human Resource Executive Online, 2. Oktober 2010.
  15. Shastri, Neil and Dave Kompare. "Developing the Next Generation of CHROs." Aon Hewitt, 26. August 2015.

## Kontakt

### Tom Friedrich

Partner  
HR- & Talentberatung | U.S.  
[tom.friedrich@kincentric.com](mailto:tom.friedrich@kincentric.com)

### Michael Martin

Partner  
HR & Talent Advisory  
Global Practice Leader  
[michael.martin@kincentric.com](mailto:michael.martin@kincentric.com)

### Jennifer G. Wich

Partner  
HR & Talent Advisory | U.S.  
[jennifer.wich@kincentric.com](mailto:jennifer.wich@kincentric.com)

## Kontaktieren Sie

[kincentricaufdeutsch@kincentric.com](mailto:kincentricaufdeutsch@kincentric.com)  
für weitere Unterstützung.

---

## Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Potential von Mitarbeitern heran - wir helfen Ihnen dabei, herauszufinden, was Ihre Mitarbeiter antreibt, damit sie Ihr Unternehmen voranbringen können. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung in den Bereichen Unternehmenskultur und Engagement, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sowie HR- und Talentberatung helfen wir Unternehmen dabei, sich von innen heraus zu verändern. Unser globales Netzwerk, unsere bewährten Einblicke und intuitiven Technologien geben uns neue Möglichkeiten, Organisationen dabei zu helfen, die Kraft von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie [kincentric.com](http://kincentric.com).

Social Media @ Kincentric

Bleiben Sie up to date zu den Trends und Themen, die relevant für Ihr Unternehmen und Ihre Karriere sind.



@ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.  
Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung dieses Werkes erhalten Sie hier: [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).