Leitfrage: In welche Themen investiert Ihre Organisation von 2018 bis 2019 wie viel Zeit, Finanzen und Aufmerksamkeit?

HR-Trends 2018
Hot or not?

In welche Themen investieren HR-Profis in den nächsten zwei Jahren Zeit, Budget und Aufmerksamkeit? Zum zweiten Mal ist der HR-Trendbarometer dieser Frage nachgegangen– mit 560 Teilnehmenden eine der grössten je in der Schweiz durchgeführten Studien dieser Art.

Text: Silvan Winkler

Dr. **Silvan Winkler** leitet den Bereich der Mitarbeiter- und Organisationsforschung der GfK Schweiz.

Zusammen mit der Avenir Group und dem Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten (Universität St. Gallen) hat die GfK Switzerland AG für die Jahre 2018 und 2019 HR-Trends in Schweizer Organisationen erfragt. Mit 560 Teilnehmenden gehört sie zu den grössten je in der Schweiz durchgeführten Studien dieser Art. Daran beteiligt haben sich unterschiedlichste Unternehmen aus allen Branchen: Sowohl kleine und mittelgrosse Unternehmen (30 Prozent) als auch Konzerne (14 Prozent) waren vertreten. Der Anteil von Antwortenden in einer Führungsfunktion betrug 79 Prozent.

Besonders hohe und tiefe Investitionsprognosen

Wie schon in der letzten Studie von 2015 ist die Führungskräfteentwicklung das Thema, bei dem am meisten HR-Profis angeben, in den nächsten zwei Jahren hohe Investitionen zu tätigen. Investitionen in Personalentwicklung für Nicht-Führungskräfte landet dagegen auf Platz 7. Auf dem zweiten Platz befindet sich das Thema Digitalisierung im HR, gefolgt von Talentgewinnung und Unternehmenskultur.

Ganz am Ende der Rangliste der Investitionsthemen finden sich Investitionen in den demografischen Wandel, 360°-Feedbacks, Human Capital Controlling (HR Scorecards) und computergestützte Überwachung. Während grosse (meist amerikanische) Unternehmen die computergestützte Überwachung oft auch zum Nutzen der Mitarbeitenden einsetzen – etwa um deren Gesundheit zu fördern –, sind schweizerische Unternehmen zurückhaltend. Nur zwei Prozent geben an, hier zu investieren. Vielleicht auch aus der Überlegung heraus, dass eine digital gestützte Mitarbeiterüberwachung auch viele Schattenseiten aufweisen kann.

Die Ergebnisse lassen neben einer Beschreibung der Ist-Situation der Schweizer HR-Landschaft neu auch Rückschlüsse über die Entwicklung von Themen im Zeitverlauf zu. Im Vergleich zur letzten Befragung (Zeitraum 2016/17), bei der HR-Verantwortlichen dieselbe Frage gestellt wurde, haben insbesondere die Themen HR-Digitalisierung, Personalauswahlprozesse und HR Analytics eine deutlich höhere Bedeutung als noch vor zwei Jahren. Organisationen wollen hier in Zukunft bedeutend mehr investieren – was zum Teil allerdings auch dem nicht geringen Aufholbedarf geschuldet sein dürfte. Demgegenüber haben 360°-Feedbacks, Leistungs- und Potenzialbeurteilungen sowie Human Capital Controlling (HR Scorecards) am meisten an Bedeutung verloren.

Bereit für die Zukunft?

Neben der Frage nach den Investitionen für die nächsten zwei Jahre haben wir HR-Verantwortliche auch gefragt, inwieweit ihre Organisation heute schon die Kompetenz besitzt, die im Barometer angeführten Themenfelder abzudecken. Themen, die als Dauerbrenner bezeichnet werden könnten, sind dem-

nach diejenigen mit hohen Investitionen und gleichzeitig hoher Bereitschaft. Darunter finden sich namentlich Themen wie Führungskräfteentwicklung, Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und -bindung oder auch Prozesse zur Personalauswahl, Leistungsbeurteilung oder Talentgewinnung – also insgesamt alles klassische HR-Aufgaben, die zu den Kernfunktionen einer leistungsfähigen HR-Organisation gehören.

Für die Zukunft gerüstet

Interessant ist der Blick auf die Themen HR-Digitalisierung sowie organisationale Transformation, denen aktuell noch eine unterdurchschnittliche Kompetenz bescheinigt wird, in die jedoch überdurchschnittlich hohe Investitionen getätigt werden. Dabei könnte es sich um Themen handeln, wo HR-Verantwortliche sich aktuell mit überdurchschnittlichen Investitionen rüsten, um für die Zukunft gewappnet zu sein.

Genau anders herum – nämlich mit überdurchschnittlicher Kompetenz und unterdurchschnittlichen Investitionen – verhält es sich bei Themen wie Kompetenzmodelle, Vergütungspolitik sowie der Befragung von Mitarbeitenden. Die Vermutung liegt nahe, dass diese Themen im Verlauf der Zeit entweder bereits eine hohe Maturität erlangt haben oder mehr oder weniger vollständig outgesourct werden – was insbesondere bei Vergütungsmodellen und Mitarbeiterbefragungen auch Sinn macht, zumal diese Instrumente nicht zuletzt durch eine breite Palette von (externen) Vergleichswerten und Benchmarks überhaupt erst umfassende Schlussfolgerungen zulassen.

> «HR-Verantwortliche lassen sich von Hypes offenbar nicht übermässig beeinflussen.»
>
> Silvan Winkler,
> Leiter Mitarbeiter- und Organisationsforschung, GfK Schweiz

Allerdings besteht auch die Gefahr, dass neue Trends – etwa im Performance Management – verpasst werden (siehe Beiträge der Studien-Co-Autoren Prof. Dr. Antoinette Weibel und Dr. Marcel Oertig im Anschluss).

Fazit

Neben den bereits beschriebenen Veränderungen einzelner Themen bezüglich der Investitionsbereitschaft fällt vor allem auch eine hohe Stabilität der Bewertung durch HR-Fachkräfte auf: Vergleicht man die Rangreihenfolge der Themen heute mit denen von 2015, so sind die meisten, die damals hohe beziehungsweise tiefe Investitionen erhalten hatten, auch heute noch an diesem Ort in der Rangliste zu finden.

Zwar haben einzelne Themen bezüglich der Investitionen deutlich zugelegt (zum Beispiel HR-Digitalisierung). Trotzdem antworten die befragten HR-Verantwortlichen mit einer hohen Konstanz und lassen sich von Hypes offenbar nicht übermässig beeinflussen.

Nichtsdestotrotz sei die Frage erlaubt: Wäre es nicht an der Zeit, auch wichtigen gesellschaftlichen Herausforderungen – wie etwa dem demografischen Wandel – mehr Aufmerksamkeit zu schenken? ■

Welche HR-Fähigkeiten führen zum Unternehmenserfolg?

Im Rahmen der HR-Trendstudie haben wir HR-Experten unter anderem auch folgende Frage gestellt: «Welche Fähigkeiten sind entscheidend dafür, dass HR-Management einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann?»

Die Analyse dieser Frage hat eine Reihe interessanter Ergebnisse zutage gefördert, die wir mit einem Visualisierungsprogramm in ein «Wordle» umgewandelt haben (siehe Abbildung oben). Bei dieser Methode werden Begriffe, die von den Teilnehmenden häufig genannt wurden, mit grösserer Schrift dargestellt. Dabei zeigte sich, dass «Businessverständnis» als zentrale Kompetenz essenziell ist, wenn es darum geht, dass die HR-Funktion tatsächlich zum Unternehmenserfolg beitragen soll.

Dazu passend auf dem zweiten Rang der am häufigsten genannten HR-Fähigkeiten findet sich «Linienbegleitung» – also die Akzeptanz bei der Linie als kompetenter Begleiter, während «HR-Fachkompetenz» den dritten Platz bekleidet. Damit verwandt sind weitere häufig genannte Kompetenzen, die in den ersten zehn Rängen auftauchen – etwa «Business Partnering», «operative» und «strategische HR-Kompetenz» sowie «betriebswirtschaftliche Kenntnisse». Ebenfalls ein grosses Gewicht erhalten Themen wie «Flexibilität», «Veränderungsbereitschaft» und «Agilität» beziehungsweise Kompetenzen im Bereich von «Change Management». Passend zu den wichtigsten Investitionsthemen (siehe Einleitung) findet sich auch die «Digitalisierungskompetenz» unter den am häufigsten genannten HR-Fähigkeiten.

Im Mittelfeld befindet sich ein Cluster von Kompetenzen wie «Analysefähigkeit», «Innovationsfähigkeit», «Lösungsorientierung» und «vernetztes Denken». Es scheint ganz so, als ob die von Laszlo Bock* geforderte Verstärkung der HR-Funktion mit vermehrt analytischen Kompetenzen in (wenngleich noch schüchternen) Ansätzen bereits Realität ist.

Eher wenig Gewicht erhalten hingegen vermeintlich typische HR-Attribute wie «Personalorientierung», «Wertschätzung» und «Vertrauen» sowie «Kommunikation», «Offenheit», «Glaubwürdigkeit» und «Sozialkompetenz».

Insgesamt spiegeln die Antworten der Teilnehmenden die Ansicht, dass die HR-Funktion nur in enger Verbindung mit der Linie dem Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg verhelfen kann. Namentlich durch eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Führungskräften und Geschäftsleitung.

Um die Glaubwürdigkeit der HR-Rolle zu erhalten, bedarf es heute mehr als nur der klassischen (vermeintlich weichen) und menschenorientierten Kompetenzen und Werte: Es braucht ein umfassendes Verständnis der Unternehmensstrategie, der Wertschöpfungsprozesse und der wirtschaftlichen Mechanismen – inklusive entsprechender Analyse-, Innovations- und Digitalisierungskompetenzen. Allerdings fordern gerade agile Ansätze auch eine Rückbesinnung auf ehemals wichtige Themen wie Vertrauen und Kommunikation. Wir sind gespannt, wie sich diese in den nächsten Jahren entwickeln.

Silvan Winkler

---

* Work Rules! – Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead (Laszlo Bock), April 2015, Twelve Publishing

«Die Kernprozesse sind im Umbruch»

Wie sind die Resultate der Trendbarometer-Studie für die Zukunft des Performance Managements zu interpretieren? – Ein Gespräch mit den Studien-Co-Autoren Prof. Dr. Antoinette Weibel und Dr. Marcel Oertig.

Interview: Simon Bühler

Wo steht die Schweizer HR-Landschaft in Bezug auf das Performance Management?
Marcel Oertig: Die Auswertung der HR-Trendstudie 2018 reflektiert diese Trends erst in sehr schüchternen Ansätzen. So ist ersichtlich, dass Investitionen in die Führungskräfteentwicklung und die Gestaltung der Unternehmenskultur hohe Priorität beigemessen wird. Die strukturelle Verankerung neuer Werte und Führungsprinzipien in den Führungs- und HR-Prozessen – insbesondere auch im Performance Management – ist hingegen noch nicht in der Breite ersichtlich. In dem Sinne gibt es hierzulande immer noch zu wenige Vorreiter, welche die nötigen Anpassungen im Performance Management bestimmen.

Weshalb?
Antoinette Weibel: Jeder Anfang kommt auf leisen Sohlen daher. Zudem handelt es sich gerade beim Performance Management oft um langjährig erprobte und nach zähem Ringen mit allen Stakeholdern geschliffene Kernprozesse. Kaum eine HR-Abteilung hatte die Änderung des Performance Managements auf der Agenda, als wenige – vornehmlich globale Konzerne wie Microsoft und General Electric – eine Kehrtwendung vollzogen. Die Unternehmen trennten sich unter grosser medialer Aufmerksamkeit von den stark kritisierten Forced Rankings und stellten in einem zweiten Schritt auch gleich ein weiteres geliebtes alljährliches Ritual in Frage, nämlich das der formalen Mitarbeitergespräche. Diese ersten, noch zögerlichen Schritte sollten bald eine neue Dynamik erfahren, denn mit dem Bewusstsein, dass Agilität und Innovationsfähigkeit für viele Unternehmen immer wichtiger werden, wird auch mehr Mut gefordert, andere Elemente des Performance Managements in Frage zu stellen.

An welche Elemente denken Sie?
Marcel Oertig: Performance Management ruht üblicherweise auf drei Säulen. Grundlage der meist jährlichen Leistungsvereinbarung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen sind die Mitarbeiterziele, die meistens nach dem Schema SMART («spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert», Anm. d. Red.) formuliert werden. Vorgesetzte sollen die Mitarbeitenden unter dem Jahr durch Coaching und Gespräche bei der Zielerreichung unterstützen. Am Ende des jährlichen Zyklus wird die Zielerreichung in einem Mitarbeitergespräch bewertet. Schliesslich werden meist Boni an den individuellen Erfolg der Mitarbeitenden geknüpft. Jedoch stehen gerade in agilen Unternehmen all diese Elemente auf dem Prüfstand.

«Jahresziele sind nicht selten schon nach wenigen Monaten veraltet und nicht mehr relevant.»

Prof. Dr. Antoinette Weibel,
Leiterin Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten, Universität St. Gallen

«Bewertungen lösen bei vielen Menschen eine steinzeitliche Reaktion aus: flüchten oder angreifen.»

Dr. Marcel Oertig,
Partner und Leiter Consulting,
Avenir Group

Sind die nach dem SMART-Modell formulierten Jahresziele wirklich zielführend? Gerade in einem schnelllebigen Umfeld, wo sich Angestellte agil auf immer neue Umstände einstellen und experimentierfreudig neue Ideen umsetzen sollen?
Antoinette Weibel: Das ist in mehrfacher Hinsicht kritisch zu sehen, denn erstens sind SMART-formulierte Ziele für smarte, also komplexe und wissensintensive Arbeit wenig geeignet. Diese Ziele verleiten Mitarbeitende dazu, sich einseitig auf einfach messbare Aspekte der Tätigkeit zu konzentrieren – während man von Wissensarbeitern doch eigentlich eher möchte, dass sie ihre Expertise fürs «Mit- und Umdenken» in komplexen Sachverhalten einsetzen. Zudem sind die Jahresziele nicht selten schon nach wenigen Monaten veraltet und nicht mehr relevant.

Können Mitarbeitergespräche tatsächlich die ihnen zugesprochene Funktion von Mitarbeiterbewertung und Mitarbeiterentwicklung erfüllen?
Marcel Oertig: Neurobiologische Studien zeigen, dass die Vermischung von Bewertung und Mitarbeiterentwicklung nicht greift – egal ob durch Noten oder durch Rankings. Bewertungen lösen bei vielen Menschen eine steinzeitliche Reaktion aus: flüchten oder angreifen. Selbst ein gut vorbereitetes Gespräch kann wenig daran ändern, dass Mitarbeitende in einer solchen Situation keine noch so gut gemeinten Veränderungsideen aufnehmen oder gar weiterentwickeln können. Wer also mit diesen Gesprächen auch Entwicklung und Lerneffekte anstossen will, tut gut daran, nach neuen Feedbackformen zu suchen.

Verstärken die individuellen Boni die Ziel- und Leistungsorientierung auch im agilen Umfeld?
Antoinette Weibel: Jein! Studien zeigen, dass gewisse «Rüebli» die Aufmerksamkeit sehr wohl auf die belohnten Ziele lenken – allerdings werden in der Folge nicht selten alle nicht messbaren Aufgaben vernachlässigt. So führen greifbare und hohe Boni nicht selten dazu, dass man die Finger von Experimenten lässt, da deren Ergebnisse ja per Definition nicht einfach vorherzusehen sind. Zudem wirken sich solche Anreize insbesondere im Teamumfeld und in der Wissensarbeit oft negativ aus: Denn sie verringern den Teamgeist und verdrängen die intrinsische Motivation und damit auch den Willen, selbst Verantwortung zu übernehmen. Schliesslich erhöhen Boni auch die psychische Belastung, was sich in mehr krankheitsbedingten Absenzen niederschlägt. Agilität und klassisches Performance Management sind also kein «Dreamteam» – Da sind neue Ideen und Experimentierfreude sowie ein Umdenken gefragt. ■

5 Trends im Performance Management

Text: Antoinette Weibel, Marcel Oertig

1. Kontinuierlicher Dialog anstelle des jährlichen Mitarbeitergesprächs
Kontinuierlicher Austausch und zeitnahes Feedback («Continuous Feedback») über Leistungen und Entwicklung sollen die langwierigen und wenig wirksamen Jahresstart und -endgespräche ersetzen. Sie treffen auch besser die verstärkt ausgerufene Notwendigkeit zum «lifelong learning».

2. Stärkenbasiertes Feedback (Feedforward) anstelle von vergangenheitsbezogenem Schwächen-Management (siehe Toolbox unten)
«Stärken stärken» ist zwar kein neues Führungskonzept, aber bei der Neugestaltung des Performance Managements besinnen sich die Unternehmen vermehrt wieder darauf. Stärkenbasierter Einsatz der Potenziale ist lohnender (und vor allem auch motivierender) als hohe Investitionen in die individuelle Schwächenbehebung.

3. Mehr Fokus auf persönliche Entwicklung und wirksame Beiträge zum Unternehmenserfolg als auf starre Erreichung von top-down vorgegebenen Unternehmenszielen
Persönliche Entwicklung durch Dialog und Coaching erhalten einen deutlich stärkeren Stellenwert. Dabei spielt die stärkenbasierte Reflektion, welche Beiträge jeder beziehungsweise jedes Team zum Unternehmenserfolg beisteuern kann, eine wichtige Rolle. Das Prinzip des top-down gesteuerten «Management by Objectives» wird durch einen verstärkten Strategie-Dialog und «Empowerment by Contribution» ersetzt.

4. Mehr Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für den Performance-Management-Prozess anstelle von einseitigen Vorgaben und Fremdsteuerung durch Vorgesetzte und HR
Die Verantwortung für den Prozess des Performance Managements wird mehr und mehr in die Hände der Mitarbeitenden gelegt. Sie sollen Besprechungen mit Vorgesetzten selbst initiieren, ihre Beiträge zu den Unternehmenszielen formulieren und auch entsprechende Beurteiler angeben können, die tatsächlich auch etwas zu ihren erbrachten Leistungen zu sagen haben. Unterstützt wird der gesamte Prozess durch mobile cloudbasierte Softwarelösungen.

5. Anstelle von individuellen Ratings und Boni mehr unternehmens- und teamerfolgsgetriebene Verteilung der variablen Vergütung
Auf klassische Ratings im Schulnotensystem wird mehr und mehr verzichtet. Beiträge zum Team- und Unternehmenserfolg werden zwar durch Leitfragen oder (Projekt-)Reviews aus unterschiedlichen Perspektiven erhoben, fliessen aber vor allem in die Karriere- und Entwicklungsplanung ein. Die variable Vergütung selbst wird verstärkt durch Team- und Unternehmenserfolg gesamthaft gesteuert. Dazu dienen immer mehr auch breit abgestützte und damit objektivere Performancedaten und People Analytics. ■

Toolbox: Das Feedforward-Interview

Ein Feedforward-Gespräch besteht aus drei Elementen: erstens dem Blick auf ein motivierendes Erfolgserlebnis, zweitens der Analyse, welche Rahmenbedingungen mehr solcher Erfolgsmomente in der Zukunft möglich machen, und drittens dem Feedforward-Plan.

Ziele des Feedforward-Interviews sind es, Mitarbeitende durch den Fokus auf die eigenen Stärken zu motivieren und durch den Blick auf die Fahrbahn statt in den Rückspiegel die Grundvoraussetzung für Agilität und Entwicklung im Team zu legen. Wir empfehlen das Feedforward-Interview entweder ergänzend, aber zeitlich getrennt vom jährlichen Mitarbeitergespräch zu führen oder in einem agilen Umfeld als mögliche strukturierte Gesprächsform nach Bedarf einzusetzen.

Anleitung

1. Planen Sie ca. eine Stunde pro Mitarbeitenden ein (inkl. Vorbereitungszeit).

2. Schaffen Sie eine angenehme Atmosphäre. Treffen Sie sich in einem neutralen Raum. Bieten Sie Wasser oder Kaffee an. Schalten Sie Störfaktoren aus. Die Stunde gehört dem Gespräch.

3. Beginnen Sie mit einer Aufwärmphase oder einem kleinen Smalltalk.

4. Nun widmen Sie sich dem Kernstück des Prozesses: dem Erfolgserlebnis. Eine Einstiegssequenz könnte folgendermassen lauten: «Ich weiss, dass bei der Arbeit negative wie positive Erfahrungen auftreten. Heute möchte ich auf eine positive Erfahrung eingehen. Schildern Sie mir nun eine Situation, in der Sie sich bei Ihrer Arbeit besonders gut gefühlt haben, als scheinbar alles ohne Mühe ‹gut kam› und Sie sich stolz gefühlt haben – sogar noch bevor klar war, dass andere mitbekamen, wie erfolgreich Sie waren. Würden Sie so etwas gerne häufiger erleben? Was war der Höhepunkt dieser Episode? Was dachten Sie ‹auf dem Gipfel›? Wie haben Sie sich gefühlt?»

5. Wichtig: Hören Sie aktiv zu. Fragen Sie nach, fassen Sie Kernaspekte zusammen und vor allem: Lassen Sie dem Mitarbeitenden Zeit zum Nachdenken.

6. Wenn Sie sicher sind, dass die Geschichte im Detail und mit viel «Fleisch am Knochen» zu Ende erzählt worden ist, beginnen Sie mit der gemeinsamen Analyse:
   - Welche der Fähigkeiten, Stärken und Handlungen haben diesen Erfolg ermöglicht?
   - Wie haben andere zu diesem Erfolg beigetragen?
   - Was waren die Rahmenbedingungen, die diesen Erfolg möglich gemacht haben? Entziffern Sie gemeinsam das individuelle Geheimnis des Erfolges!

7. In einem letzten Schritt fassen Sie zusammen: «Diese Aspekte sind also Teil Ihres persönlichen Erfolgscodes. Denken Sie nun an Ihre Pläne für die nahe Zukunft, zum Beispiel im nächsten Quartal, und überlegen Sie, inwieweit diese Pläne alle Aspekte Ihres Erfolgscodes berücksichtigen.»

Tipps

- Passen Sie das Gespräch auf Ihre Bedürfnisse an.
- In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, den Mitarbeitenden «vorzuwarnen».
- In manchen Fällen bietet es sich an, Schritt 7 zu einem späteren Zeitpunkt vorzunehmen.
- In agilen Teams können sich die Mitarbeitenden gegenseitig interviewen und die Erkenntnis kann zur gemeinsamen Teamentwicklung beitragen.
- In einem traditionellen Performance-Prozess kann das Feedforward-Gespräch zwei Wochen vor der Zielvereinbarung erfolgen – so können Mitarbeitende die eigene Perspektive stärker einbringen.

Antoinette Weibel