



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

SCOPAR Zukunftsstudie – Die Krise als Chance nutzen!

Veränderungen müssen als Prozess verstanden werden; Kunden und deren Nutzen müssen in den Mittelpunkt; IT und HR müssen näher an das Business und der „demographischer Wandel“ kommt!

In der Expertenbefragung der Unternehmensberatung SCOPAR - Scientific Consulting Partners wurden über 50 Wissenschaftler, Berater und Entscheider zu den Herausforderungen für deutsche Unternehmen in den nächsten 3 Jahren befragt. In der Studie wurden die drei typischen Bereiche Management / Organisation, IT und Personal (HR) durchleuchtet, die branchenunabhängig in jedem Unternehmen vertreten sind. Die Ergebnisse sind eindeutig: Der Mitarbeiter als Mensch rückt im Hinblick auf den demographischen Wandel wieder in den Mittelpunkt, Unternehmen müssen sich kundenzentriert ausrichten, auf Alleinstellungsmerkmale, Innovation und Qualität fokussieren sowie die IT besser managen und in den Geschäftsprozessen verankern. Es gilt, die Krise und mögliche freie Ressourcen jetzt zu nutzen, sich jetzt für die Zeit danach richtig aufzustellen und jetzt die Fehler der Vergangenheit zu eliminieren.

Analysiert man die Ergebnisse der drei Bereiche der SCOPAR-Studie, so werden die Ziele der Zukunftsthemen deutlich: Nutzen der Produkte bzw. Services für die Kunden bieten, Nachhaltigkeit des Handelns und Effizienz im Unternehmen. Wie diese Ziele zu erreichen sind, welche Maßnahmen zu ergreifen sind und was dabei zu berücksichtigen ist, zeigt die Studie auf.

Die Studie der SCOPAR-Experten zeigt eindeutig, dass die Zeit des Managements, welches die Mitarbeiter als austauschbare Ressource, als reinen Produktionsfaktor sieht, auf deren Kosten man kurzfristig Profit und Umsatz generieren kann, endgültig vorbei ist. Der Mensch rückt als entscheidender Erfolgsfaktor immer stärker in den Mittelpunkt. Veränderungen können nicht einfach per „Erlass“ durchgesetzt werden, sondern müssen partizipativ erarbeitet und zum Leben erweckt werden. Produkte oder Services ohne Kundennutzen - am Kunden vorbei -, IT der IT zuliebe oder Personalentwicklungsmaßnahmen nach dem Gießkannenprinzip oder weil sie gerade „in“ sind, gehören der Vergangenheit an.

Nachhaltiger Unternehmenserfolg setzt auf Kundennutzen, effizienten Strukturen, einer integrativen IT und vor allem auf Mitarbeitern auf, die leistungsfähig und leistungsbereit sind. Dabei ist eine ganzheitliche Sichtweise, d. h. die Berücksichtigung von Wirkungszusammenhängen und Verzahnungen essentiell. Die Rückkehr zu „alten Tugenden“ ist gerade in den turbulenten Zeiten, in denen die Globalisierung kein Schlagwort ist sondern überall präsent und hart zu spüren ist, ein erfolgversprechender Weg in die Zukunft. Ein Management, das dies erkannt hat und Unternehmen wert- und werteorientiert führt, wird künftig die Wirtschaft bestimmen und sich am Markt durchsetzen. Wer diese Entwicklungen ignoriert, wird dies leidvoll zu spüren bekommen – frei nach dem Motto: Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit...

Die wichtigsten Themen der Unternehmen für die nächsten 2 – 3-Jahre

- ✓ Kundenfokussierung und -zentrierung der Unternehmensführung (insb. CRM, Vertrieb, Marketing, Produkte und Services)
- ✓ Kompetenz als Alleinstellungsmerkmal (USP = Unique Selling Proposition) ausbauen, Stärkung von Innovationen und Qualität
- ✓ Aufbau und Etablierung von Change-management-Kompetenzen
- ✓ IT-Business-Alignment: Bessere und spür- und messbare Verankerung der IT in den Kerngeschäftsprozessen
- ✓ Optimierung von IT-Strategie, IT-Governance, IT-Management (ITIL) und IT-Compliance
- ✓ Begegnung des demographischen Wandels: ganzheitliche Ausrichtung der HR-Aktivitäten auf die Mitarbeiter (H2B)
- ✓ Verbesserung der Führungsqualität in Hinblick auf den Umgang mit Komplexität und Unsicherheit

Die SCOPAR-Studie gliedert sich in die drei Teile Management / Strategie, IT und Personal (HR). Die detaillierten Ergebnisse finden Sie auf den folgenden Seiten.

SCOPAR Zukunftsstudie Teil 1: Management / Strategie

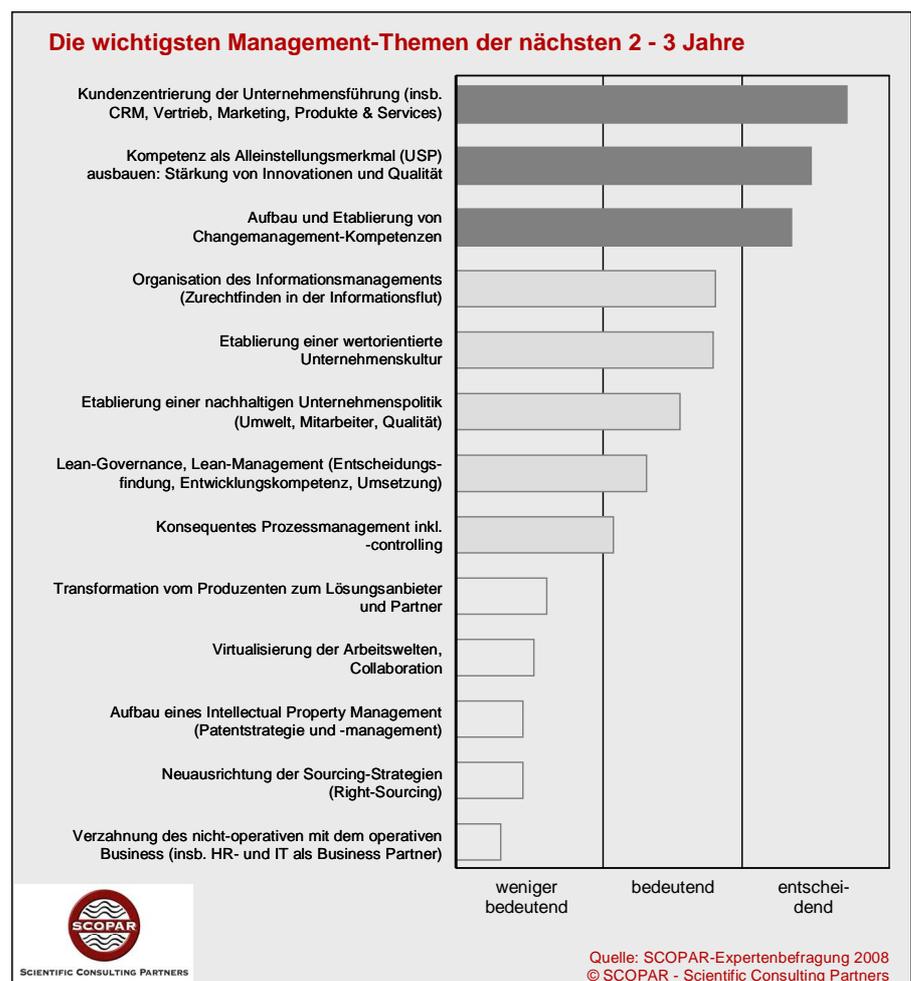
Kundenzentriert handeln; Alleinstellungsmerkmale (USPs) fördern und Veränderung als Prozess verstehen!

Für das Management in Unternehmen empfiehlt die SCOPAR-Studie, drei Themen ins Zentrum des Handelns zu stellen: die Kunden und deren Nutzen, die eigenen Kompetenzen und den Aufbau von Fähigkeiten, Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Insbesondere letzteres verwundert, gleichwohl es auf der Hand liegt. Betrachtet man die permanenten Restrukturierungen, Neuorganisationen und Neuausrichtungen und den oft ausbleibenden Erfolg, so wird klar, dass es das eine ist, die richtigen Veränderungen anzustoßen, das andere aber, die angestrebten Veränderungen im Unternehmen zu etablieren.

Gerade unter Berücksichtigung der angespannten wirtschaftlichen Situation und deren Gründe, so wird klar, dass Unternehmen – nicht nur der Finanz- und der Immobilienbranche – ihre Produkte, ihre Dienstleistungen, ihr Handeln, ihre Organisation in erster Linie auf den eigenen Nutzen, auf den eigenen Profit ausgerichtet haben. Dieser Bumerang kommt nun zurück und es gilt, schnell zu reagieren.

Die zwei Themen an Platz 1 und Platz 2 der SCOPAR-Studie zeigen mögliche Wege auf. Erstens, den Kunden wieder in den Mittelpunkt stellen und sich auf die Alleinstellungsmerkmale konzentrieren. Doch wie stellt man den Kunden in den Mittelpunkt? Indem man analysiert, was der Kunde braucht, wo die Kunden der Schuh drückt, welches die Ziele der Kunden sind und wie man sie bei der Zielerreichung unterstützen kann – nur so kann man dem Kunden Nutzen bringen und wird als ernster Geschäftspartner wahrgenommen, zu dem man auch in schweren Zeiten steht. Entscheidend dabei ist jedoch, sämtliche Unternehmensbereiche auf den Kunden und dessen Nutzen auszurichten. Im Zentrum stehen dabei natürlich die Produkte und Services, die man für den Kunden erbringt. Diese müssen – in Abstimmung mit den Kunden – auf den Kunden zugeschnitten werden, müssen den Kunden unterstützen, ihn erfolgreicher machen und ihm bei der Lösung seiner Probleme helfen. Hier ist auch der Vertrieb gefordert, nicht nur zu verkaufen und die eigenen Produkte dem Kunden aufzudrücken, sondern zu spüren, zu fragen, zu verifizieren, was der Kunden benötigt. Basierend auf diesem Feedback kann und muss ein Unternehmen seine Produkte und Services ausrichten – idealerweise, gemeinsam mit den eigenen Lieferanten. Wenn es nun dem Marketing und dem Vertrieb gelingt, diese Kundenfokussierung glaubhaft beim Kunden zu platzieren, ist ein wesentlicher Schritt getan.

Doch wie kann sich ein Unternehmen am Kundennutzen orientieren, wenn es bislang alles „mitgenommen hat“, was Umsatz gebracht hat, was hipp war? Back to the roots – zurück zu den (deutschen) Tugenden ist die klare Antwort. Fokussierung auf die Kernkompetenzen, Ausbau der Alleinstellungsmerkmale, Forcierung von Innovation und eine Produkt- und Service-Qualität, die das Siegel „made in Germany“ wieder verdient. Dies ist der



zweite entscheidende Punkt, den Unternehmenslenker berücksichtigen müssen. Glaubhaft kann man das Vertrauen von Kunden nur gewinnen und behalten, wenn man die Kundenausrichtung mit Kompetenzen und USPs (Unique Selling Propositions) untermauert und die Produkte und Dienstleistungen den Qualitätsvorstellungen der Kunden entsprechen. Wer sich erfolgreich vom Wettbewerb abheben will, sollte dem Kunden einen Nutzen bieten, mit dem er nicht rechnet, der aber dessen Position stärkt. Dies ist über ein permanentes Streben nach Innovationen im Unternehmen zu erzielen. Dabei können sowohl neue Konzepte wie „Open Innovation“ (hier werden Kunden und Lieferanten zum Mit-Innovator) zum Tragen kommen, als auch herkömmliche Methoden zur Erarbeitung von Innovationen oder Innovation-Hunting. Das interessante beim Innovation-Hunting ist, dass das vorhandene Potenzial im Unternehmen genutzt wird und so die Effizienz des Innovationsprozesses massiv gesteigert wird.

Die wichtigsten Management-Themen für die nächsten 2 – 3- Jahre

- ✓ Kundenfokussierung und -zentrierung der Unternehmensführung (insb. CRM, Vertrieb, Marketing, Produkte & Services)
- ✓ Kompetenz als Alleinstellungsmerkmal (USP) ausbauen: Stärkung von Innovationen und Qualität
- ✓ Aufbau und Etablierung von Change-management-Kompetenzen
- ✓ Organisation des Informationsmanagements (Zurechtfinden in der Informationsflut)
- ✓ Etablierung einer wertorientierten Unternehmenskultur
- ✓ Etablierung einer nachhaltigen Unternehmenspolitik (Umwelt, Mitarbeiter, Qualität)
- ✓ Lean-Governance, Lean-Management (Entscheidungsfindung, Entwicklungskompetenz, Umsetzung)

Diese Neuorientierung erfordert ein Umdenken. Ein Umdenken, welches sich in den Unternehmen einpflanzen muss, Veränderungen, die von allen Ebenen und allen Bereichen im Unternehmen gefordert und gelebt werden müssen. Change Management ist gefragt und gerade in immer schnelleren Zeiten, in denen Flexibilität auch ein USP sein kann, muss ein Veränderungsmanagement in der Unternehmenskultur verankert sein. Zu oft werden Veränderungen immer noch am grünen Tisch entwickelt und per neuem Organigramm oder Arbeitsanweisung kommuniziert – der Misserfolg ist vorprogrammiert, Veränderungen werden nicht gelebt, ja sogar blockiert. Wen wundert es, geht es bei Veränderungen doch immer um Menschen und diese haben Wünsche und Ängste. Hinzu kommt der vierte Punkt der SCOPAR-Studie, die enorme und stets wachsende Informationsflut. Hier zu unterscheiden was wichtig und unwichtig ist, erfordert Konzentration und Kraft. Werden Veränderungen also nicht partizipativ erarbeitet und frühzeitig kommuniziert, gehen sie schnell unter oder werden ignoriert. Unternehmen sollten es ihren Mitarbeitern also erleichtern, sich in der wachsenden Informationsflut zurecht zu finden.

Und wo wir gerade von Menschen sprechen, Menschen haben Wertvorstellungen und richten ihr Leben danach aus. Passen diese nicht zu den Werten des Unternehmens, sind Probleme vorprogrammiert. Werte dürfen sich nicht quartalsweise ändern und müssen im Unternehmen verankert sein. Gute Fach- und Führungskräfte schauen sich den möglichen Arbeitgeber sehr genau an, bevor sie einen Arbeitsvertrag unterschreiben und nur die Unternehmen werden erfolgreich sein, die sich auf gute

Mitarbeiter stützen können. Mit den Unternehmenswerten geht die Nachhaltigkeit der Unternehmenspolitik einher. Wohin kurzfristiges Profitstreben führt, zeigt die aktuelle Wirtschaftssituation. Mitarbeiter und Kunden wollen vertrauen und vertrauen kann man nur dem, der auch morgen noch zu seinem Wort steht, der auch morgen noch „liefert“, der in die Zukunft investiert und für den Nachhaltigkeit kein Marketingtag ist.

Ergänzend zeigt die SCOPAR-Studie, dass es wichtig ist, die richtigen Ziele zu wählen, diese effizient anzustreben und konsequent umzusetzen. Die Fahne nach dem Wind wehen lassen, leere Versprechen, sich mit sich selbst beschäftigen und Stagnation kann sich kein Unternehmen mehr erlauben. Eine permanente Verbesserung wird gefordert und dazu dient auch ein konsequentes Prozessmanagement und -controlling. Die Transformation vom Produzenten zum Lösungsanbieter und Partner, sowie die zunehmende Virtualisierung der Arbeitswelten (Collaboration) unterstützen den Veränderungsprozess. Dabei ist es auch wichtig im Sinne eines Intellectual Property Management, die USPs durch geeignete Patentstrategien und ein geeignetes Patentmanagement zu schützen und ggf. die Sourcing-Strategien (Right-Sourcing) zu überdenken.

Die genannten Punkte erfolgreich umzusetzen, wird durch ein ganzheitliches Denken und Handeln ermöglicht, was durch eine Verzahnung des nicht-operativen mit dem operativen Business (insb. HR- und IT als Business Partner) unterstützt wird.

SCOPAR Zukunftsstudie Teil 2: IT

Business-Alignment forcieren, Flexibilität erhöhen und die Managementinstrumente optimieren

Die Top-Themen der IT unterstützen die im Management-Bereich wichtigen Trends: „Business-Alignment“ und „IT-Strategie“ (inkl. Governance, Management und Compliance) führen die Hitliste an. Die wirklich wichtigen Funktionen und Services zur Verfügung zu stellen, welche die notwendigen Veränderungen nachhaltig unterstützen, heißt die Devise. Die erkannten Anforderungen in einer konsistenten IT-Strategie abbilden, effektive Prozesse implementieren und dabei die Compliance sicherstellen, setzen die Tendenz aus der SCOPAR-Studie 2007 konsequent fort.

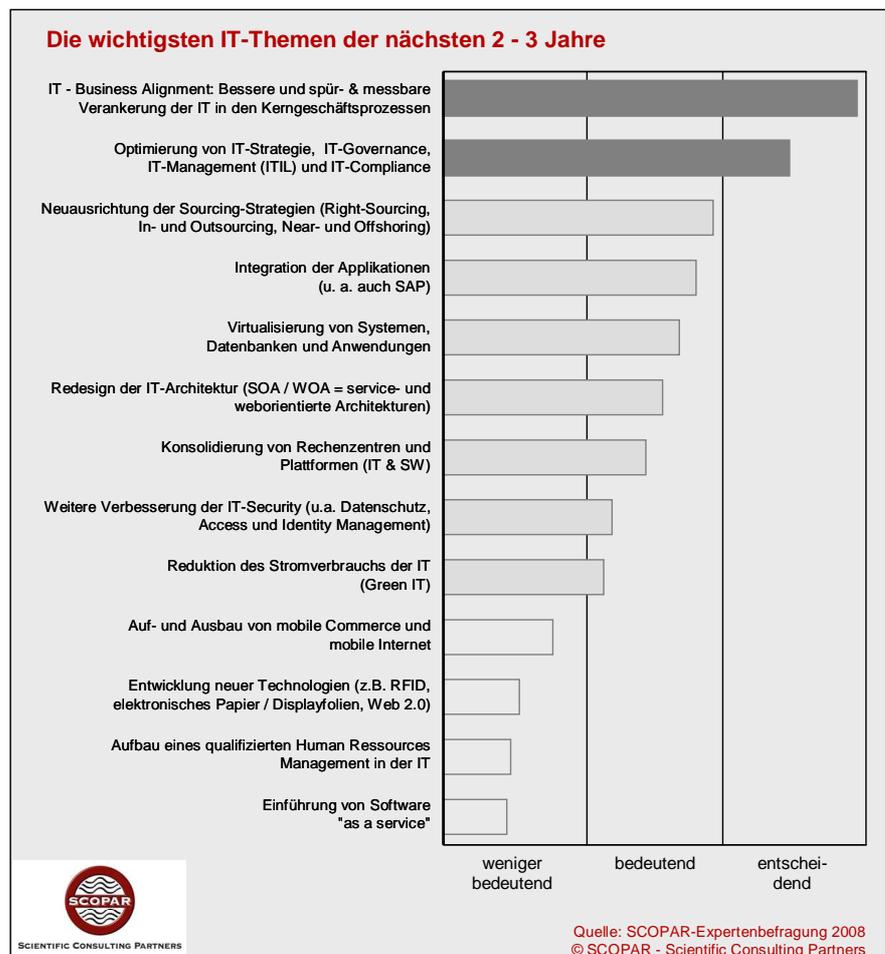
In der IT schlägt sich nieder, was im Management Priorität hat, um die Unternehmensleistung zu erhöhen: Kundenzentrierung und Besinnung auf die eigenen Stärken. Wer sonst, als der interne Kunde der IT - nämlich „das Business“ - sollte denn vorgeben, was er benötigt? Was sonst, als eine stringente, auf das Unternehmen ausgerichtete IT-Strategie und professionelle Leistungserbringung kann denn den Nutzen der IT erhöhen?

Die Rangfolge der IT-TOP Themen ist somit nur konsequent: die zeitgemäße IT weiß, was die Fachabteilungen benötigen, sie ist fest im Kerngeschäft verankert und hat leistungsfähige Management-Instrumente aufgebaut. Die Professionalisierung der IT schreitet voran, die Systeme werden vereinheitlicht und flexiblere Technologien genutzt. Das senkt zum einen die Kosten und schlägt den Bogen zum Top-Thema: auf Anforderungen schnell und professionell reagieren können.

Veränderungen um der Veränderung willen bringen eben nicht unbedingt einen nachweislichen geschäftlichen Nutzen. Dass sich die operativen Unternehmenseinheiten stark am Markt und den Kundenbedürfnissen orientieren, fordert von der IT ein gehöriges Maß an Verständnis für Kernprozesse und die Möglichkeit mit den richtigen Systemen maximalen Nutzen zu generieren.

Jetzt zeigt sich, ob die Hausaufgaben gemacht wurden: eine flexible und agile IT, die professionelle Dienstleistungen anbietet und das bei optimierten Kosten, wird dem veränderten Fokus der operativen Einheiten folgen können. Und nicht nur folgen, sondern neue Möglichkeiten selber aufzeigen und anführen. Wer da in der Vergangenheit zu technikzentriert agierte, wird jetzt Schwierigkeiten bekommen, dem Business die benötigten Leistungen zu liefern. Zumal in der aktuellen wirtschaftlichen Lage wenige Unternehmen das Geld für große Optimierungsprojekte ausgeben werden.

Auch wenn der ein oder andere das „Buzzword“ Business-Alignment nicht mehr hören kann: ohne engen Kontakt zum Kunden und maßgeschneiderte Lösungen sind keine Lorbeeren zu gewinnen. Und das Business macht es der IT ja vor, wie man die Kundenbedürfnisse ermittelt und erfüllt: Produktmanagement, Marketing, Kunden-



betreuer, Vertrieb und Innovationsmanagement sind bewährte Strukturen und Verfahren, um Kunden zu gewinnen und zu binden. Ähnliche Funktionen sollten sich auch in einer zeitgemäßen IT wiederfinden. Aber, Hand auf's Herz: wo sind denn in der IT die Produkt- und Servicegruppen definiert, wer hat ein Produkt-Live-Cycle-Management eingeführt, wer hat einen internen Vertrieb (der ja nicht so heißen muss) und wo werden denn Projekte (=Innovationen) konsequent nach Nutzenkriterien priorisiert? Es geht ja nicht darum, noch ein paar Meetings zum Meinungsaustausch zu organisieren, es geht um die Leistungsfähigkeit des Gesamtunternehmens. Daher sollte und muss sich IT stärker an erprobten Verfahren und Methoden orientieren. Es gilt, den Kunden „Business“ wirklich zu verstehen, seine Bedürfnisse konstruktiv aufzunehmen und in leistungsfähige Lösungen zu transformieren.

Ohne IT läuft heute gar nichts mehr und gerade in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten müssen die Systeme strategische und operative Veränderungen schnell ins Unternehmen transportieren. Die Zeit der Arbeitsanweisungen zur Prozessbeschreibung sind vorbei, heute werden die Prozesse in Systemen abgebildet: In dem Augenblick, wo im System die Änderung live geht muss sich jeder daran halten. D.h. aber auch: der Nutzen der IT ist heute weniger im Einsparungsbereich zu suchen (obwohl auch da bei den Themen 3-6 noch einiges zu machen ist!), sondern in der Geschwindigkeit. Die Geschwindigkeit, mit der Prozessveränderungen durchgeführt werden können, Geschwindigkeit, mit der neue Dienstleistungen und Produkte am Markt angeboten werden können, Geschwindigkeit, mit der ein Unternehmen auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren kann.

Die wichtigsten IT-Themen der Unternehmen für die nächsten 2 – 3- Jahre

- ✓ IT-Business-Alignment: Bessere und spür- & messbare Verankerung der IT in den Kerngeschäftsprozessen
- ✓ Optimierung von IT-Strategie, IT-Governance
- ✓ IT-Management (ITIL) und IT-Compliance
- ✓ Neuausrichtung der Sourcing-Strategien (Right-Sourcing, In- und Outsourcing, Near- und Offshoring)
- ✓ Integration der Applikationen (u. a. auch SAP)

Das Thema auf Platz 2 „Optimierung der IT Strategie und IT Governance“ ist da eigentlich zwingend... und auch ein Dauerbrenner. Geplantes und gezieltes Vorgehen, unterstützt durch funktionierende Management-Prozesse sind unbedingt notwendig, um große Herausforderungen zu meistern.

Und so geht es bei den Top-Themen der SCOPAR-Zukunftsstudie 2008 weiter. Sourcing, Integration, Virtualisierung, Rechenzentrumskonsolidierung und neue Architekturkonzepte: alles Maßnahmen, welche die Agilität und Flexibilität erhöhen sowie finanziellen und kapazitiven Freiraum für die veränderten Anforderungen des internen Kunden bringen. Wer den Top-Themen der SCOPAR-Zukunftsstudie 2008 die notwendige Aufmerksamkeit zuteil werden lässt und konsequent umsetzt, wird Erfolg haben. Und den anderen wird in den nächsten Jahren ein rauer Wind ins Gesicht blasen.

Unternehmen, deren IT die Belange der Fachabteilungen versteht, vertritt und unterstützt, die nutzenorientiert und wenig technikverliebt ist, werden gestärkt aus den wirtschaftlich rauen Zeiten hervorgehen.

Die SCOPAR-Zukunftsstudie 2008 bestätigt die Ergebnisse aus dem letzten Jahr, als das Thema die „Neue Rolle der IT“ den Platz 1 belegte. Dieses Schlagwort beschreibt nach Meinung der SCOPAR Experten Themen wie „IT als Business-Enabler“ sowie „Beitrag der IT für neue Geschäftsfelder“ aber auch „nachweislicher Nutzen der IT zum Gesamterfolg der Unternehmen“ (aus der SCOPAR Zukunftsstudie 2007). Wenn man sich das Top Thema dieses Jahr ansieht, setzt sich der Trend hin zu einer nutzen- und business-orientierten IT-Ausrichtung konsequent fort.

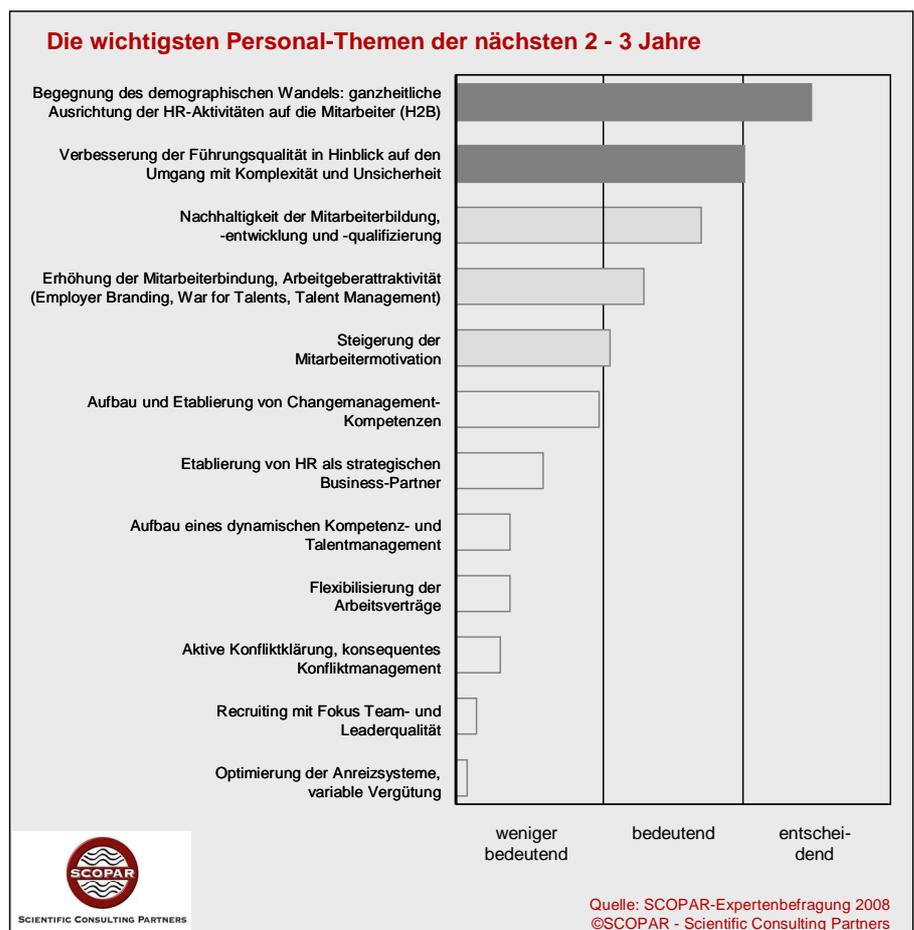
Aber auch der letztjährige zweite Platz „IT Factory“ ist nicht aus dem Fokus verschwunden: Die Plätze 3-6 der aktuellen Studie beschäftigen sich alle mit der Industrialisierung und Effizienzsteigerung in der IT. Man ist eben ein Jahr weiter und weiß konkret, wie eine IT-Factory aussehen kann.

SCOPAR Zukunftsstudie Teil 3: Personalentwicklung / HR

Den demographischen Wandel erkennen und Führungskompetenzen als Erfolgsfaktor ausbauen und jetzt handeln!

Im Fokus der Personalverantwortlichen sollten in den nächsten Jahren im Wesentlichen zwei Themen stehen: **Begegnung des demographischen Wandels und Verbesserung der Führungsqualität.** Über den demographischen Wandel wird schon seit Jahren gesprochen – wer jedoch jetzt nicht handelt, wird überrollt, so die wichtige Erkenntnis der SCOPAR-Studie. Darüber hinaus bietet eine hohe Führungskompetenz die Chance, die Probleme, die die Komplexität der Unternehmen und die aktuellen Unsicherheiten mit sich bringen, abzufedern und neue Impulse für die Zukunft zu setzen.

Mit deutlichem Abstand an Platz 1 der SCOPAR-Studie steht der demographische Wandel. Hier sind Personaler und Entscheider gleichermaßen gefordert, dies zu erkennen und jetzt! zu agieren. Die Schwierigkeit besteht in der Praxis darin, jetzt schon aktiv zu werden – wo das Problem und die Folgen noch nicht so stark spürbar sind. So verdrängen viele andere Aufgaben dieses Thema täglich in den Hintergrund, da es vermeintlich Wichtigeres gibt, das aktuell gezieltes Handeln fordert. Da man dem demographischen Wandel jedoch nicht mit ad hoc Maßnahmen begegnen kann, wird er diejenigen Unternehmen hart treffen, die nicht ausreichend vorbereitet sind. Das Ringen der Unternehmen um die qualifiziertesten Fach- und Führungskräfte wird die Zukunft bestimmen – die Mitarbeiter werden zum Wettbewerbsvorteil und zum kritischen Erfolgsfaktor. Schon heute spricht man vom „War for Talents“ – doch die gegenwärtigen Scharmützel um die besten Köpfe ist erst der Anfang dieses „Krieges“. Nur wer sich bereits jetzt darauf vorbereitet, wird gewinnen. Die wirklich guten Fach- und Führungskräfte können sich künftig noch stärker als heute ihre Arbeitgeber aussuchen – je nachdem, was diese zu bieten haben. Dabei spielt Geld eine eher untergeordnete Rolle. Vielmehr geht es in Zukunft um eine ganzheitliche Betrachtungsweise – sowohl aus Mitarbeiter- als auch aus Unternehmenssicht.



Doch was kann ein Unternehmen den umworbenen Leistungsträgern bieten? Auf jeden Fall gilt es, den Mitarbeiter als Person wieder mehr in den Mittelpunkt stellen, ihn und seine Leistung wertzuschätzen und ihm die erforderlichen Rahmenbedingungen zu bieten. Dabei spielen natürlich das Betriebsklima, die Führung, die Unternehmenskultur, das Image des Unternehmens eine ebenso tragende Rolle wie das persönliche Angebot für die Mitarbeiter rund um Bewegung, Ernährung, Fort- und Weiterbildung, das Wissensmanagement, die Kommunikationskultur aber auch die Strukturen und Prozesse im Unternehmen. Um hier erfolgreich zu sein, müssen die Unternehmen alle Bereiche eng verzahnen und die Maßnahmen (z.B. Personal- und Organisationsentwicklung, Gesundheitsmanagement, Kantine, Sportangebot, High-Potential- und Leadership-Management oder Teambuilding) gezielt aufeinander abstimmen.

Die Ziele eines solchen ganzheitlichen Vorgehens sind eindeutig: Mehr Business-Effizienz und geringere Krankheitskosten durch eine Steigerung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, mehr Nachhaltigkeit im Unternehmenserfolg und damit Umsatzwachstum und Profitsteigerung durch erfolgsorientiert agierende Mitarbeiter, größere Kundenbegeisterung durch motivierte, engagierte Mitarbeiter mit positiver Ausstrahlung sowie höhere Mitarbeiterbindung und größere Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber durch attraktive Arbeitsbedingungen und eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen

Angesichts der großen aktuellen Herausforderungen in den Unternehmen lassen sich diese Ziele nur gemeinsam und mit einer starken Führungsriege erreichen. So sieht der Großteil der im Rahmen der SCOPAR-Studie befragten Experten und Entscheidungsträger als zweite zentrale Aufgabe die Verbesserung der Führungsqualität in Hinblick auf den Umgang mit Komplexität und Unsicherheit. Gerade in Zeiten, in denen es unruhig ist und „knirscht“, entscheidet die Führungsqualität darüber, ob die Mitarbeiter ihr volles Potential ins Unternehmen einbringen – oder sich zurück ziehen und abwarten. Führung im Sinne von Leadership bedeutet, die Menschen trotz Ihrer Ängste und Nöte zu begeistern, ein Ziel zu erreichen und gemeinsam mit anzupacken.

Zum Anpacken gehört jedoch nicht nur das Wollen (Leistungsbereitschaft) sondern eben auch das Können (Leistungsfähigkeit). Neben den Strukturen und Prozessen im Unternehmen, die das Können unterstützen, sorgt eine nachhaltige Mitarbeiterbildung, -entwicklung und -qualifizierung für die erforderliche Basis – nicht nur die jungen Mitarbeiter betreffend sondern eben auch die Erfahrenen. All diese Maßnahmen tragen auch zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation bei. Sie steigern die Mitarbeiterbindung und die Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding) und sind die Basis, um im „War for Talents“ zu bestehen.

Die wichtigsten Themen der Unternehmen für die nächsten 2 – 3- Jahre

- ✓ Begegnung des demographischen Wandels: ganzheitliche Ausrichtung der HR-Aktivitäten auf die Mitarbeiter (H2B)
- ✓ Verbesserung der Führungsqualität in Hinblick auf den Umgang mit Komplexität und Unsicherheit
- ✓ nachhaltige Mitarbeiterbildung, -entwicklung und -qualifizierung
- ✓ Erhöhung der Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding, War for Talents, Talent Management)

Jedoch bedeutet die neue Ausrichtung auch Veränderung – Veränderung von Strukturen, von Prozessen und vor allem auch Veränderung in den Köpfen. Der erforderliche Wandel und der Wille dazu, müssen im gesamten Unternehmen verankert sein und von allen Beteiligten jeden Tag aktiv „gelebt“ werden. Wie die SCOPAR-Studie belegt, wird dieser Aspekt heute noch stark unterschätzt, so dass die befragten Experten und Entscheidungsträger einen stärkeren Aufbau und die Etablierung von Change-Management-Kompetenzen fordern. Veränderungen müssen vom System getrieben werden und können nicht per Arbeitsanweisung kommuniziert oder gar implementiert werden. Dazu gehören auch eine aktive Konfliktklärung und ein konsequentes Konfliktmanagement.

Doch ohne ein Umdenken geht es nicht – ein Umdenken in den Führungsetagen sowie bei der Positionierung der HR- und Personalabteilungen. HR muss als strategischer Business-Partner etabliert werden und Veränderungsprozesse von Beginn an und mit flankierenden Maßnahmen begleiten. Isolierte Personalentwicklungskonzepte und -maßnahmen gehören der Vergangenheit an, wenn man in Zukunft erfolgreich sein will.

Die Personalverantwortlichen selbst sind gefordert, den Aufbau eines dynamischen Kompetenz- und Talentmanagements voranzutreiben. Dabei reicht es nicht aus, durch effizientes Recruiting die richtigen Leute „an Bord“ zu holen und sie angemessen zu vergüten. Vorbei sind auch die Tage isolierter Seminare oder einer Weiterbildung nach dem Gießkannenprinzip. Stattdessen sind künftig langfristige, mit dem operativen Business abgestimmte HR-Strategien gefordert. Hierbei gilt es auch, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter einzufordern und zu fördern. Auch die Beschäftigten müssen die geänderten Rahmenbedingungen, gerade im Rahmen der weiteren Globalisierung akzeptieren. Flexible Arbeitsverträge und eine variabelere Vergütung müssen ein Entgegenkommen der Mitarbeiter sein. Im Gegenzug müssen sich die Unternehmen neu ausrichten und ein ganzheitliches, integriertes Business Health Management etablieren.

Die Vision des Business Health Management ist es, gezielt Verbesserungsmaßnahmen für die Gesundheit, Kreativität und Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten zu initiieren, um so zu mehr Nachhaltigkeit zu kommen. Als Dienstleistungsland müssen wir Deutschen einsehen, dass Dienstleistungen von Menschen erbracht werden. Selbst Maschinen werden von Menschen entwickelt und von Menschen bedient. So ist die Kernaussage der SCOPAR-Studie, dass der Mensch der eigentliche Erfolgsfaktor für die Zukunft ist und daher wieder in den Mittelpunkt rücken muss.



Jürgen T. Knauf
Head of Management and
Strategy-Consulting



Michael Jost
Head of IT-Consulting



Dr. Markus Wendt
Head of HR-Consulting

Kontakt:

SCOPAR - Scientific Consulting Partners
Jürgen T. Knauf - Managing Director
Maximilianstraße 35a
D - 80539 München
Fon: +49 - 89 - 958 98 065
Fax: +49 - 89 - 958 98 066
E-Mail: studien@scopar.de
Web: www.SCOPAR.de