Trends in der Personalarbeit

Der Mensch im Mittelpunkt

Die Personalabteilungen verstehen sich heute als Begleiter des Personals und als Mittler zwischen dem Management und den Mitarbeitenden. Die Zukunft bringt vielfältige Herausforderungen wie das Schaffen von Arbeitsmodellen für ältere Arbeitnehmer oder den Umgang mit den Erwartungen der jungen Generation.

Von Corinne Strigl, Inhaberin von Strigl HRM Consulting und Vorstandsmitglied des Fachverbandes HR Bern

— Neue Mitarbeitende rekrutieren, Krankschreibungen registrieren, Stellenwechsel formal betreuen: Für solche administrativen Tätigkeiten inklusive Lohnzahlungen war das Personalbüro früher als reiner Dienstleister zuständig – meist unter den Fittichen des Leiters Finanz- und Rechnungswesen. Gewisse Verwaltungsaufgaben gibt es in der Personalarbeit zwar auch heute noch, aber das Berufsbild der Personalfachleute hat sich in den vergangenen 20 Jahren massiv geändert – von der Sachbearbeiterin hin zum Sparringspartner der Geschäftsleitung mit einem komplexen und selbstständigen Tätigkeitsbereich.

Heute stellt das Human Resources Management im Wesentlichen eine Querschnittaufgabe dar – als Bindeglied zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden und in Zusammenarbeit mit dem Marketing und der Kommunikation. Immer grösser wird ausserdem der Einfluss softwarebasierter Instrumente, ob zur Personalbeschaffung oder auch um bestimmte Prozesse wie Mitarbeiter-Qualifikationen, Arbeitszeit und Absenzen zu erfassen und auszuwerten. Viele HR-Tätigkeiten, vor allem in Grossunternehmen und immer mehr auch bei den KMU, werden zudem an externe Dienstleister ausgelagert – sei es die Erstellung von Arbeitszeugnissen, die Lohnabrechnung oder die Organisation von Weiterbildungen.

Aktive und gestaltende Personalarbeit

Bei allem steht der arbeitende Mensch im Mittelpunkt – als wichtigste Ressource eines Unternehmens und als Garant für den Unternehmenserfolg. Personalfachleute werden heute immer seltener als interne «Polizei» aktiv, also als Aufpasser, dass sich die Mitarbeitenden gemäss ihrem Arbeitsauftrag und nach den Regeln des Unternehmens verhalten. Viel häufiger agieren sie stattdessen als Begleiter der Belegschaft, um deren Bedürfnisse zu artikulieren und zum Beispiel neue Formen der Arbeitsorganisation zu finden (flexiblere Arbeitszeiten, Home-Office, Teilzeitmöglichkeiten). Nicht zuletzt wird es im-

mer wichtiger, dass die HR-Abteilung auch die fachliche Kompetenz hat, auf Augenhöhe mit anderen Funktionen wie der Finanzabteilung oder dem CEO zu agieren. Eine fundierte Aus- und Weiterbildung, auch in betriebswirtschaftlichen Fragen, ist daher für HR-Fachleute unabdingbar.

In einem Land wie der Schweiz, in dem rund 90 Prozent aller Firmen Dienstleistungen erbringen, bedarf es einer aktiven und gestaltenden Personalarbeit. Das Ziel des HR-Managements ist die optimale Wertschöpfung der «menschlichen Ressource», um die wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. Um dies zu erreichen, müssen auch soziale Ziele wie die Mitarbeiter-Zufriedenheit oder die Erhaltung der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit gebührend berücksichtigt werden.

Ziel der Personalarbeit ist die optimale Wertschöpfung der «menschlichen Ressource»

Die verschiedenen Rollen im Human Resources Management definieren sich aus der Unternehmenspolitik und -strategie. Es gilt, die verschiedenen Anforderungen der Umweltsphären (Gesellschaft, Technologie, Ökologie, Ökonomie), der internen Anspruchsgruppen (Kapitalgeber, Mitarbeitende) und der externen Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit, Staat) zu berücksichtigen. Die Personalarbeit im engeren Sinne gliedert sich in eine strategische und eine operative Ausrichtung. Die Basis der strategischen Richtung bilden zum Beispiel die Personalbeschaffungs-, Lohn-, Entwicklungs- und Führungspolitik. Hier werden auch die HR-Prozesse und -Instrumente definiert, welche auf der operativen Ebene umgesetzt werden. Den Mitarbeitenden gegenüber fungiert die Personalabteilung als Beraterin, Unterstützerin oder Dienstleisterin und ist in jedem Unternehmen unterschiedlich organisiert. Wer im Human Resources Management langfristig erfolgreich sein will, wird sich stetig weiterbilden und seine sozialen Fähigkeiten entwickeln müssen, denn gefragt ist Multitasking und Empathie im zwischenmenschlichen Bereich.

Die Zukunftsthemen

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) hat im Jahr 2009 folgende Hauptthemen identifiziert, die das Personalmanagement zukünftig beschäftigen werden: Flexibilisierung, Talent Management, Business-Partner HR, Individualisierung der Personalarbeit, Employer Branding (Aufbau und Pflege eines Unternehmens als Arbeitgebermarke), Führungskräfteentwicklung, Personalcontrolling, Werte und Sinn, strategische Ausrichtung sowie Messbarkeit der Personalarbeit. Im Rahmen eines Weiterbildungsanlasses des Verbandes «HR Bern» wurden die Trends und künftigen Herausforderungen mit rund 20 Personal-Leiterinnen und -Leitern aus Industrie, Dienstleistung und Verwaltung diskutiert. Die Trends, welche dort für die Schweiz als bedeutend eingestuft wurden, stimmen mit der DGFP-Analyse grösstenteils überein. So bleibt es voraussichtlich eine der wichtigsten Aufgaben und Herausforderungen des Personalmanagements, für den Unternehmenserfolg wichtige Mitarbeiter zu finden, zu binden und zu fördern. Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber wird in Zukunft eine grössere Rolle als bisher spielen.

Die Rekrutierung der Fach- und Führungskräfte benötigt künftig eine klar definierte Rekrutierungsstrategie. Für die Zukunft der Personalarbeit kristallisiert sich ausserdem immer stärker heraus, dass es auch eines spezifischeren Personal-Controllings mit Frühwarnsystem bedarf, wobei auch Mechanismen zur Talentförderung geschaffen werden müssen. Führungspersonen, welche sensibel auf diese Erkenntnisse reagieren, haben vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen im viel diskutierten «Kampf um Talente» einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Das klassische Controlling erhob vor allem Kosten-, Effizienz- und Effektivitäts-Werte. Die Optimierung der Mitarbeitenden-Fluktuation und Reduzierung der Absenzen beinhalten künftig die grössten Möglichkeiten, Kosten einzusparen. Die Messung weicher Faktoren wie des Betriebsklimas, der Mitarbeitenden-Zufriedenheit und Führungskompetenz der Vorgesetzten wird an Bedeutung zunehmen. Führungskräfte sind wichtige Treiber für die Unternehmensentwicklung. Sie müssen deshalb weiterhin systematisch ausgebildet und unterstützt werden.

Die Unternehmen können dem heutigen und künftigen Fachkräfte-Mangel entgegenwirken, wenn sie bereit sind, sich mehr als bisher den älteren Mitarbeiten-

Fortsetzung Seite 7 >>

Berufsfunktionen im HR

Personalassistenten verfügen über die notwendigen Kenntnisse, um die Personaladministration in KMU selbstständig zu führen oder in grösseren Unternehmen die Funktion als Personalassistent wahrzunehmen.
HR-Fachleute beraten Mitarbeitende und Vorgesetzte. Ihnen unterliegt die Abwicklung der operativen Umsetzung der Unternehmens- und Personalpolitik. Sie verfügen über ein vertieftes Wissen und Beratungskompetenz unter anderem in folgenden Themenbereichen: Personal-Planung, -Gewinnung, -Betreuung,- Beurteilung, -Entwicklung, -Freisetzung, -Entlöhnung; Arbeitsrecht, Sozialversicherungen, betriebliches Gesundheitsmanagement.
Leitende Human Resources arbeiten als HR-Verantwortliche auf der oberen Führungsebene eines mittleren Unternehmens und ab der mittleren Führungsebene eines Grossunternehmens (HR-Verantwortliche für Teilbereiche). Sie entwickeln die HR-Strategie in Abstimmung mit der Gesamtstrategie der Unternehmung. Als unternehmerisch denkende Führungskräfte gestalten und unterstützen sie die positive Geschäftsentwicklung des Unternehmens sowie dessen Firmenkultur.

Weitere Informationen: www.hrse.ch

>> *Fortsetzung von Seite 5*

den (50+, 60+) zu öffnen, indem sie zum Beispiel Teilzeit-Pensionierungen und Anstellungen über das Pensionierungsalter hinaus anbieten. Laut Norbert Thom, emeritierter Professor für Organisation und Personal an der Universität Bern, wird 2020 ein Drittel sämtlicher Erwerbstätigen 50 Jahre und älter sein. Diese Mitarbeitenden, die ihr umfangreiches Know-how und Do-how weitergeben, leisten eine wertvolle Unterstützung, vor allem im Bereich der Talentförderung. Zudem sind ältere Mitarbeitende produktiver und günstiger, weil sie weniger die Stelle wechseln als jüngere Mitarbeitende und durchschnittlich weniger krank sind. Ältere Arbeitnehmende haben zudem im Schnitt ein differenzierteres Qualitätsbewusstsein als Jobeinsteiger.

Schliesslich wird sich das Personalmanagement künftig verstärkt der Aufgabe widmen, im Rahmen der Unternehmenswelt auch Wert- und Sinnkontexte für Mitarbeiter zu schaffen. Mit dem Einstieg neuer Generationen in die Arbeitswelt und den Veränderungen der Arbeitswelt selbst lässt sich feststellen, dass sich auch die Motivation von Arbeitnehmenden verändert hat. Zunehmend wird es für die Menschen wichtig, nicht nur Geld für den Lebensunterhalt zu verdienen, sondern ihre Arbeit in einen Werte- und Sinnkontext einzubetten. Zum Beispiel soll eine Tätigkeit einen klaren Nutzen für die Gesellschaft und deren Weiterentwicklung bieten. Ein isoliert betrachtetes HR-Management wird dieser Aufgabe nicht gerecht. Vielmehr ist es wichtig, die Unternehmenswerte zu pflegen und gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen. In Bewerbungen von jungen Arbeitskräften finden sich bereits heute klar formulierte Anliegen mit dem Titel «Meine Werte». Die nachrückende Generation an Arbeitskräften tritt zudem selbstbewusst auf und fordert mehr Mitsprache, Mitdenken und Einbezug in Unternehmensentscheidungen. Dem gilt es, seitens des HR-Managements Rechnung zu tragen. —

Weiterführende Links:
www.hrswiss.ch, www.hrtoday.ch

Verändertes Berufsbild der Personalabteilung: Von der Sachbearbeitung zum strategischen Partner der Unternehmensleitung.