



## Personalmanagement Trends 2011

Trends entstehen immer aus einem Gesamtkontext heraus. Nachdem in der Weltwirtschaft die Finanzkrise und die einhergehende Wirtschaftskrise mit massiven Interventionen seitens der unterschiedlichen Nationen verbannt wurde, müssen sich die HR Organisationen wieder neu ausrichten. Die Zeiten von Personalabbau, Lohnreduktionen oder schrumpfenden Organisationen sind im Moment passé, und HR kann die gewonnene Kapazität wieder anderweitig nutzen.

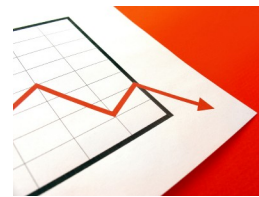
Bereits vor der Finanzkrise wurde immer wieder gefordert, dass sich HR strategischer ausrichten muss. Der Druck des Tagesgeschäfts hat aber diese Absichten in vielen Firmen wieder in den Hintergrund rücken lassen. Jetzt ist die Zeit reif, diese Forderung wieder hervor zu holen.

Leider wird eine Personalabteilung von Unternehmensführern in vielen Fällen immer noch mit den traditionellen Aufgaben betraut: Rekrutierung, Pflege, Entlohnung, Entlassung oder Entwicklung von Mitarbeitern. Die neusten Trends zeigen jetzt, dass zusätzliche Aufgaben auf die Agenda von HR kommen: Die Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Strategien des Unternehmens.

### Produktivität im Fokus

Mit gekürzten Budgets und kleineren Kapazitäten ist eine konsistente Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Strategien noch wichtiger geworden. Denn diese fokussierte Ausrichtung ist Voraussetzung für ein gesundes

Wachstum und für gesteigerte Produktivität. Aus diesem Grund muss sich HR viel stärker auf die Förderung von Produktivität und die



Ausrichtung der Belegschaft auf die strategischen Ziele konzentrieren, eine Rolle, die HR bisher nicht so konsequent verfolgt hat.

Wie kann nun HR diese Anliegen aufnehmen? Mögliche Ansätze könnten zum Beispiel sein:

- Personalkostenanalysen: Wie viel Personalkosten werde in einer Abteilung generiert und was kommt dabei heraus? Vergleiche zwischen den Abteilungen sind reichlich anspruchsvoll aber können zu interessanten Schlüssen führen.
- Einen Link zwischen Rekrutierung und Performance herstellen. Wird in Firmen überprüft, inwieweit die Performance-Erwartungen an neue Mitarbeiter auch

wirklich eingelöst werden? Das gibt Rückschlüsse auf die Qualität der Evaluationsverfahren.

- Weiterentwicklung der eingesetzten Zielvereinbarungsinstrumente, damit eine saubere Ausrichtung auf Performance sichergestellt ist. In vielen Organisationen ist man nur teilweise mit den eingesetzten Werkzeugen zufrieden: Die einen monieren, dass sie zu fokussiert einzelne Ziele honorieren, die anderen sehen ein zu generisches Verfahren. Und noch andere sind gegen jede monetäre Anreize, denn sie glauben nicht an die Wirkung solcher Systeme.
- Performance der Führungskräfte: Die grossen Leistungsunterschiede werden in vielen Firmen heute zu wenig differenziert betrachtet und vor allem zu wenig Massnahmen daraus abgeleitet. Viele HR Abteilungen konzentrieren sich bei Assessments auch auf die social Skills und blenden die Business Resultate oder die Kombination beider Elemente aus.
- Identifizierung, wozu welche Mittel für Weiterbildung und Personalentwicklung eingesetzt werden, und ob die definierten Ziele (messbare) auch erreicht werden können.
- Unterstützung des Strategieumsetzungsprozesses durch geeignete Verfahren

und Werkzeuge. Sicherstellungen der einheitlichen Ausrichtung.

#### HR könnte mehr tun

HR muss in der Lage sein, seine Aufgaben zu überdenken und entsprechend andere Schwerpunkte zu planen. Vor allem in der Thematik der Strategieumsetzung sind viele HR Organisationen unerfahren, aber sie hätten ein brauchbares Knowhow zur Verfügung. Zum Beispiel, wie Change umzusetzen ist. (Neue Strategien haben häufig mit Veränderung zu tun.) Dieses Wissen, wie man Menschen hinter Ziele bringt, könnte neue Tore öffnen. Viele HR-Spezialisten bevorzugen aber andere Schwerpunkte, denn sie müssten teilweise ihre Komfortzonen verlassen. Dadurch traut man ihnen die Einbindung in den Strategie-Rollout-Prozess zu wenig zu.



Aus meiner Sicht genügt HR als operative Abteilung den Ansprüchen einer Geschäftsleitung nicht mehr. Erst durch die Einbindung in strategische Initiativen wie Performance Management oder Corporate Strategic Ability ist HR in der Lage, den Mehrwert zu bringen, den sie auch generieren sollte.

Die gestalterischen Kräfte und die Humankenntnisse von HR sollten bedeutend stärker in die Strategie oder in die Performance Initiativen einfliessen. Dadurch kann eher sichergestellt werden, dass die Initiativen auch zum Tragen kommen. Denn wenn die Menschen die Strategien nicht verstehen, können sie sie auch nicht verfolgen.

Alle wissen es: Das Wasser fliesst bergab. Der Mensch funktioniert ebenfalls nach gewissen natürlichen Regeln und Naturgesetzen. Diese Regeln müssen in den Strategien beziehungsweise in den Performance Ansprüchen berücksichtigt werden. HR Leiter, die in der Lage sind, aufgrund ihrer Kenntnisse, gute Fragen zu stellen und sogar den Advocatus Diaboli zu spielen, bringen auch eine Firma weiter. Dann sind sie nicht mehr Administratoren, sondern Gestalter.

Leo Pfiffner, April 2011