

Eine Skizze der neuen Aufgabenverteilung von HR

Freiräume für Menschen schaffen



Andrea Goffart,
freie Mitarbeiterin der VEDA GmbH,
Alsdorf

Eine auf den Faktor Mensch zentrierte Unternehmenspolitik erfordert andere Aufgabenschwerpunkte im Bereich Human Resources. Freiräume sind nötig, um die neue Rolle der Personalabteilung als „Facilitator“ – Prozessbegleiter – einer werteorientierten Personalpolitik auszufüllen.

1 Treiber der Transformation

Der Mensch als Mittelpunkt oder der Mensch als Mittel. Punkt? Der unvergessene Dieter Hildebrandt hat einen entscheidenden Punkt gesetzt und damit vorweggenommen, was Arbeitgeber jetzt beschäftigen muss: Die Transformation des Mitarbeiters von der Human-Ressource zum Zentrum unternehmerischer Bemühungen.

Performancemanagement, Active Sourcing, Talent-Relationship-Management – die neuen HR-Schlagworte stehen für diese Transformation. Was aber sind ihre Treiber?

Da ist zum einen der Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt. Zwar ist der Fachkräftemangel für viele noch ein Mythos, von dem immer nur die anderen reden. Der Mittelstand – dort vor allem die Unternehmen im Umfeld von MINT, Medizin und Pflege – kann ihn allerdings schon massiv spüren. Im Wettbewerb um gute Beschäftigte müssen Unternehmen reagieren. Sie müssen einen Maßnahmenkatalog entwickeln, der von

- Employer Branding über
- Recruiting,
- Personalplanung und -entwicklung

alle Register zieht. Hier steht der Mensch im Mittelpunkt, weil er als Fachkraft zum knappen, umworbene Gut wird.

2 Millenials wollen Integration statt Balance

Zum anderen wächst eine Mitarbeitergeneration heran, die mit neuen Einstellungen und Erwartungen an den Arbeitgeber daherkommt. Die Generation Y ist in dem Selbstverständnis aufgewachsen, der Nabel der Welt zu sein. Sie stellt ganz natürlich hohe Anforderungen – an das Arbeitsumfeld ebenso wie an sich selbst.

Beispiel

Work-Life-Balance: An vielen Stellen noch als erstrebenswertes Ziel diskutiert, empfinden die Millenials diese Vorstellung als antiquiert. Der Balance-Begriff impliziert noch die Unterteilung von Arbeit und Privatleben in zwei Welten, die es für die Generation Y nicht mehr gibt. Work-Life-Integration lautet ihr Anspruch: Die Tochter mittags von der Kita abholen, nachmittags im Büro online einkaufen, damit abends was auf den Tisch kommt, bevor man sich, nachdem die Kinder im Bett sind, noch einmal in aller Ruhe an den heimischen Schreibtisch setzt – die Arbeitszeiten passen sich dem Leben an, nicht umgekehrt.

Die Beschäftigten der neuen Generation arbeiten abends nur, weil sie es möchten. Erstmals liegt der Gestaltungsimpuls auf Arbeitnehmerseite. Der Mensch steht im Mittelpunkt – weil er es gewohnt ist.

Dazu kommt – last but not least – Technologie. Das gesamte Umfeld der Kommunikation, der Datenbeschaffung und -transparenz, der Soft- und Hardware verändert die Arbeit und Zusammenarbeit nachhaltig. Die großen Herausforderungen der nächsten Jahre sind unbestritten technologiegetrieben. Aber – und das ist nicht paradox, sondern eine logische Schlussfolgerung – sie werden dazu führen, dass der Mensch im Mittelpunkt steht. Weil er durch moderne Webtechnologien und soziale Medien Zeitpunkt und Ort der Information und Kommunikation eigenständig bestimmen kann; weil er seine Ansprüche an IT selbst definiert. Entweder, indem er seine bevorzugten Arbeitsmittel mitbringt (BYOD) oder indem er sein privates Nutzerverhalten auf Businessanwendungen übertragen will. Hier findet gerade ein Paradigmenwechsel statt. Erstmals hat die Consumer Elektronik die Führerschaft übernommen, wenn es darum geht, Ergonomie und Anwenderfreundlichkeit von Software zu definieren.

3 Die neue Rolle von HR

Beispiel

Performancemanagement: Die Umsetzung der Leistungsziele eines Unternehmens in die Leistungsziele des Beschäftigten ermöglicht eine Weiterentwicklung jedes Einzelnen nach seinen Wünschen und Vorstellungen.

Mit einem funktionierenden Performancemanagement-Prozess ist das neue Verständnis vom Menschen im Mittelpunkt bestmöglich erklärbar: Technologie ermöglicht die eigenverantwortliche Ausgestaltung von individuellen Arbeitswelten.

Wichtig

Der Arbeitnehmer im Mittelpunkt nimmt den Personalbereich mit dorthin. Für den Mitarbeiter verantwortlich, wird er künftig eine zentrale Position im Unternehmen besetzen. In dieser Situation muss die Rolle des klassischen Personalbereichs mit seinen Aufgaben und Kompetenzen neu überdacht werden. Zukünftig entscheiden HR-Strategien darüber, ob Unternehmen erfolgreich sind. Dafür braucht die HR-Abteilung

- die Fähigkeit,
- das Wissen,
- die Prozesse und
- Freiräume,

diese neuen Aufgaben in einem anspruchsvollen Umfeld wahrnehmen zu können.

4 Fähigkeiten und Wissen – HR-Organisation

Es wird deutlich: Personaler haben wichtigeres zu tun, als zu verwalten. Mehr als jede andere Funktion im Unternehmen ist HR dafür verantwortlich, dass das Menschliche nicht zu kurz kommt. Das gern zitierte, oft probierte HR-Business-Partner-Modell von Dave Ulrich zeigt den Personaler (DEN Personaler?) als Partner des Managements und bildet die ganze Bandbreite seiner neuen und alten Aufgaben ab. Es nennt die verschiedenen Rollen, die besetzt sein müssen, damit Personalarbeit die Anforderungen an seine zentrale Position im Unternehmen erfüllen kann. Der Personaler soll die strategische und administrative Rolle im Personalmanagement ausfüllen, ebenso als Mitarbeiterexperte und Changemanager agieren. Mit diesem Modell versuchen Arbeitgeber, die neuen Funktionen und das neue Selbstbild von HR abzubilden und zu strukturieren.

Der Mensch im Mittelpunkt einer idealen Personalpolitik und moderner Wertevielfalt – Ergebnis allein einer funktionierenden HR-Organisation?

Dave Ulrich selbst distanziert sich mittlerweile von seinem Business-Partner-Modell und der strikten Trennung von strategischer Partner-Funktion und abarbeitender Admin-Rolle. Er wirbt für ein weiter greifendes Verständnis der Idee dahinter. Wesentlich ist, dass der HR-Business-Partner keine Person ist, auch keine „Abteilung“, sondern ein mögliches Organisationsmodell, das Unternehmen nutzen können, um ihre HR-Prozesse neu zu strukturieren.

5 Neues Rollenverständnis

In einem aus dem Business-Partner-Modell heraus entwickelten, weiter greifenden Rollenverständnis gibt es für HR neben dem administrativen und operativen Fokus eine neue, zentrale Facilitator-Funktion: Als Wegbereiter der neuen Arbeitswelt übernimmt die Personalabteilung die unternehmerische Verantwortung für strategische Personalplanung und Employer Branding, verantwortet ganzheitliches Wissens- und Talentmanagement. Als Begleiter des Beschäftigten im Mittelpunkt ist er erster Ansprechpartner und Moderator für Arbeitnehmer auf allen Ebenen. Als Partner des Managements und der Linien blicken HRler über den Teller- rand, beraten die Führungskräfte im Unternehmen und stellen alle Services rund um HR zur Verfügung.

Praxistipp

Das Partnerschaftsmodell fordert hohe Fach- und Sozialkompetenz sowie Konsensfähigkeit, um mit dem Partner gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Voraussetzung für die Umsetzung strategischer Unternehmens-

Anzeige

NEU!

■ Deutsche Hochschulwerbung

Campus-Recruitment-Tour



20 Unternehmen, 20 Tage, 20 Hochschulen ...

Der Recruitment-Parkour auf dem Campus der Top-Hochschulen in Deutschland sorgt mit seinen zweieinhalb Meter hohen Paneelen für Aufsehen und bindet die Zielgruppe in eine intensive, spielerische Auseinandersetzung mit den Inhalten Ihrer Unternehmenspräsentation ein.

- inkl. kostenlosem Eintrag im „Campus Karriere Guide“* für Studierende (Auflage 150.00 Stück)
- inkl. einer Anzeige im UNStellenmarkt* (4 Wochen im größten lokal buchbaren Online-Jobbörsen-Netzwerk für Studierende in Deutschland)

* Veranstalter/Herausgeber: Deutsche Hochschulwerbung Athanasios Roussidis e. K.



Jetzt online informieren!

www.hochschulwerbung.de/AuA

Jetzt kostenlos downloaden

NEU!
Social-Media-Studie –
Studenten

entscheidungen und -ziele in und durch HR sind zudem Professionalität, betriebs- und marktwirtschaftliches Wissen sowie eine tiefe Kenntnis der Unternehmensprozesse. Außerdem braucht es neben Entscheidungskompetenz auch den Mut, Entscheidungen zu treffen und die Zeit, sie umzusetzen.

Daher benötigt ein solches Modell vor allem eines – Freiraum. Zum einen, um sich die notwendigen Kenntnisse anzueignen und zum anderen, um die neue Rolle ausfüllen zu können.

6 Der Blick von außen

In der Workshopreihe „Zip meets Students“ lud die Zukunftsinitiative Personal (Zip) Studenten zum Gespräch. Die Zip als Zusammenschluss verschiedener HR-Softwareanbieter wollte erfahren, wie die Studentengeneration die aktuellen Personalabteilungen sieht. Und wie geht die aktuelle HRler-Generation, die ja „Arbeit“ noch ganz anders lebt und erlebt, mit den zukünftigen Mitarbeiteransprüchen um? Bereiten sich Personaler gezielt auf die neue Generation vor; sind Begriffe wie „lebensphasenabhängiges Arbeitsumfeld“ bei ihnen angekommen? Kann die jetzige HR-Generation der Babyboomer neue Konzepte für die Generation Y entwickeln?

Bei der jungen Generation tritt Bürokratie in den Hintergrund – wer möchte schon gerne verwaltet werden? Doch genau so schildern die Studenten und Absolventen ihre Realität von HR. Verwalter hinter verschlossenen Türen. Mangelnde Transparenz, konservative Vorgehensweise. Und was macht HR jetzt eigentlich genau? Keine Ahnung – „Dort ist die Tür leider immer zu!“, so das Bild der Teilnehmer, und „Wir haben den Eindruck, nicht offen aufgenommen zu werden!“. Ihr Wunsch an die Personalabteilung: „HR muss einen Umbruch erfahren, um die beruflichen Bedürfnisse der nächsten Generation befriedigen zu können.“

Wichtig

Von HR ist Selbstmarketing gefragt, Offenheit und Neugierde. Dazu gehört auch eine tiefere Kenntnis der Aufgaben der Fachabteilungen. Oberste Priorität: HR muss sich öffnen und den gläsernen Turm verlassen.

7 Prozesse und Freiräume – Wertewandel

Orchestrieren Sie HR neu! Das Selbstverständnis für ihre neue Rolle müssen die Personaler selbst finden – durch Offenheit und Neugierde! Die damit verbundene Reorganisation der HR-Funktion kann der Einsatz von HR-Software sowie die Auslagerung von Routinen unterstützen. Das Zusammenspiel von Auslagern, Self-Services und Software ist eine solide Möglichkeit, HR mit der nötigen Agilität auszustatten. Es ermöglicht den Unternehmen, die Prozesse neu zu strukturieren und maximale Kosteneffizienz sowie Freiräume für strategische Personalaufgaben zu schaffen.

Praxistipp

Der „Workload“-Bereich, d. h. die administrativen Aufgaben, lassen sich zu 100 % an professionelle Dienstleister auslagern. Die Herausforderung des Outsourcings liegt darin, dass Arbeitgeber und Dienstleister ihre jeweiligen Kernkompetenzen langfristig und verbindlich verknüpfen.

Der Plan geht auf: Laut einer unabhängigen Studie von arvato UK & Ireland konnten 67 % der outsourcenden Unternehmen ihre Gewinne steigern. 53 % erzielten nachhaltiges Umsatzwachstum, während 30 % mehr Arbeitnehmer für ihr Kerngeschäft einstellen konnten (Coleman Parkes Research, Umfrage unter einem Panel von 30 führenden BPO-Kunden, durchgeführt im Mai/Juni 2013 im Auftrag von arvato: „Open Outsourcing: Enabling Growth“).

8 Den Gesamtprozess betrachten

Eines darf man im Eifer des Gefechts neuer Rollenmodelle nicht vergessen: Trotz der neuen strategischen Missionen von HR bleiben die Routinen, die durch immer neue Gesetze und Verfahren stetig komplexer werden. Diese Aufgaben gehören nicht zu den Kompetenzen, die das Unternehmen vom Wettbewerb differenzieren. Trotzdem fressen sie viel Zeit und erfordern das permanente Vorhalten von aktuellem Fachwissen in Gesetzgebung und Meldewesen.

Übersicht

Vorteile des Outsourcings

Wer externe Leistung einkauft, um sich auf seine Stärken zu konzentrieren erzielt damit:

- Fokussierung (Jeder macht, was er am besten kann),
- ein positives Kosten-/Nutzenverhältnis (Können schafft Effizienz),
- Aktualität und Innovation (Wissen im Kernbereich bleibt aktuell),
- Kompetenz & Qualität (Sicherung der Handlungsfreiheit),
- Skalierbarkeit & Flexibilität (durch Einbindung von Partnern).

Der strategische Fokus auf die Kernkompetenzen verlangt allerdings eine Gesamtprozess-Betrachtung, die über das Outsourcing-Thema hinausgeht. Während die arbeitsintensiven Routinen beim Dienstleister landen, schaffen moderne Softwarelösungen den nötigen Rahmen für die wertschöpfenden Arbeiten. Dazu müssen zukunftsorientierte Prozesse etabliert werden, die vor allem die gezielte Förderung des Beschäftigten und seines Wissens managen und steuern.

Wichtig

Wenden die Unternehmen aktuell noch viel Zeit im Recruiting für die externe Suche nach hochwertigem Fachwissen auf, sorgen Talent-, Kompetenz- und Wissensmanagement in Verbindung mit dem Einsatz prozessorientierter Tools für den Aufbau einer langfristigen Personalplanung.

9 Zentrale Aufgabe: Jeder auf dem richtigen Platz

Die strategische Personaleinsatzplanung, die jeden Mitarbeiter einbezieht, wird zum Kern der Unternehmensstrategie. Untersuchungen (z. B. die Studie des World Economic Forum und der BCG zu globalem Fachkräftemangel, 2011) belegen es: Arbeitgeber, die ihren Personalbedarf nicht strategisch planen, werden in fünf bis zehn Jahren zu den Verlierern auf dem Markt gehören.

Das ist die logische Konsequenz aus knappen Ressourcen und damit einhergehenden Kapazitätsrisiken. Solange genug qualifizierter Nachschub vorhanden ist, kann HR auch bei kurzfristig entstehenden Vakanzen rechtzeitig und in ausreichender Zahl Arbeitnehmer mit den nötigen Kompetenzen zur Verfügung stellen. Jetzt aber wird es knapp, zumindest an einigen Ecken des Arbeitsmarkts. Und diese knappen Ressourcen muss man perfekt managen, die Verwendung vorausschauend planen und immer im Auge behalten, wie und wo ein knappes Gut seine Wirkung am besten entfalten kann. Daher wird der vorausschauende Personaleinsatz im Rahmen einer Personalstrategie zum Kern der Unternehmensplanung.

Ein IT-basiertes Kompetenzmanagement begleitet HR beim Ressourcenmanagement – bei der Identifikation und Nutzung sowie dem Controlling von unternehmensweiten Wissenspotenzialen. Die Frage, ob der richtige Beschäftigte auf dem richtigen Platz ist, wird somit nicht dem Zufall überlassen, sondern einem strategiegestützten Prozess, der Kompetenz über die verschiedenen Stufen von der Einstellung bis zum Ausscheiden hinweg definiert, identifiziert und begleitet.

Praxistipp

Durch die ganzheitliche Verknüpfung von Potenzialbewertung und Qualifikationsmaßnahmen gewährleistet HR zudem Performancemanagement. Damit gemeint ist der leistungs- und qualifikationsgerechte Personaleinsatz, der auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigert. Das wirkt sich positiv auf den Erhalt der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit aus und schafft eine langfristige, positive Beziehung zum Arbeitnehmer.

10 Mitarbeiter im Mittelpunkt

Wertschätzung ist entscheidend, in der Beziehung zum Mitarbeiter ebenso wie im Umgang mit Bewerbern. Hier leistet ein Bewerbermanagement-System gute Dienste. Qualifizierte Beschäftigte haben die Wahl und hinterfragen potenzielle Arbeitgeber zunehmend kritisch. Modernes Bewerbermanagement macht ein Unternehmen in der Außendarstellung attraktiv, in der Bewerberansprache persönlich und in der Abwicklung professionell. Der Einsatz von HR-Software beschleunigt interne Prozesse und unterstützt mit automatisch generierten Eingangsbestätigungen, Zwischenbescheiden oder auch Newslettern.

Bereits hier steht der potenzielle Mitarbeiter im Mittelpunkt – er erfährt hohes Interesse, erhält umfassende Informationen und bekommt permanente Kommunikationsbereitschaft signalisiert. Die Königsdisziplin Talent-Relationship-Management pflegt den Kontakt zu interessanten und interessierten Bewerbern auch über längere Zeiträume hinweg. So lange, bis man zusammenfindet.

11 Self-Services vereinfachen Führungsaufgaben der Linie

Software macht im Bewerbungsprozess die erforderliche Abstimmung zwischen Personaler und Fachabteilung leicht. Alle Beteiligten kennen den Status quo. Ein Onlinezugriff beschleunigt die Entscheidungsfindung und erhöht die Qualität im Auswahlprozess. Damit steigen die Akzeptanz und die Bereitschaft der Fachabteilungen, sich neben dem operativen Tagesgeschäft im Recruiting zu engagieren.

Essenziell sind Employee- und Management-Self-Service-Systeme. Sie gestalten die Personalarbeit kosteneffizient und unterstützen zugleich die Linienführung, die immer mehr Personalaufgaben wahrnehmen muss. Bereiche wie das Bewerbermanagement erfahren im Self-Service Effizienz durch die automatisierte Durchleitung und Wiedervorlage von Bewerbungen. Auch die im Performancemanagement zentral verankerten Mitarbeitergespräche erhalten durch Self-Services viel mehr Interaktion zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter und damit eine neue Wertigkeit. Gehalts- und Weiterbildungshistorien sowie Zielvereinbarungen sind abrufbar – das schafft eine solide Basis und entlastet den Personaler, der nur noch in komplexeren Gesprächen beratenden Anteil nimmt.

12 Fazit

Ein Beitrag, der mit Dieter Hildebrandt begonnen hat, kann nicht ohne ihn enden. „Seit die Zukunft begonnen hat, wird die Gegenwart täglich schlechter“ – das hat er auch gesagt.

Wer sich in der Gegenwart mit der Zukunft von HR beschäftigt, den juckt es doch unter den Nägeln, die Themen zügig anzupacken. Geht es Ihnen nicht so?

Cartoon



Thomas Pläßmann