

Visionen und Herausforderungen für zukunftsorientiertes Personalmanagement (Klaudia Söllner)

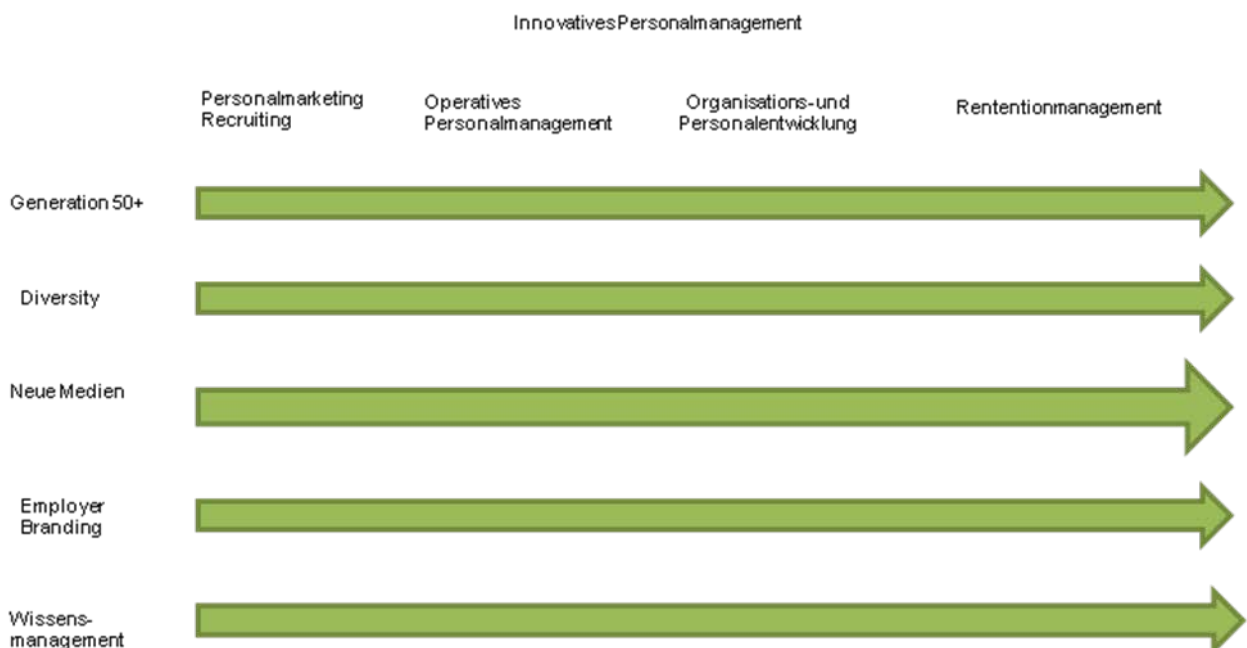
Zukünftige Wettbewerbsvorteile in einem dynamischen Marktumfeld entstehen durch ständige Veränderungsprozesse auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene. Manche Unternehmen kommen dabei an die Grenze der Überforderung. **Neue Geschäftsmodelle** umsetzen, **Globalisierungs- und Konzentrationsprozesse** steuern, zusätzlich **technologische Innovationen** umsetzen und vieles mehr. Gleichzeitig sollen systematisch und nachhaltig **Kernkompetenzen** in unterschiedlichen Bereichen aufgebaut werden und das **vorhandene Wissen** möglichst vielen Mitarbeitern zugänglich sein bzw. erweitert werden.

Um diesen Spagat zu bewältigen braucht es eine intensive Unterstützung des Human Resource Managements, denn **entscheidender Erfolgsfaktor** und kritisches Moment ist dabei der **Mensch**. Er stellt sein Know-how, sein persönliches Engagement und seine Identifikation mit dem Unternehmen, je Grad der individuellen Arbeitszufriedenheit, mehr oder weniger zur Verfügung.

Betrachtet man diese Entwicklung unter dem Aspekt des **demografischen Wandels**, werden zukünftig seitens des Personalmanagements erhebliche **Wert- und Leistungstreiber-Effekte** ausgehen.

Die folgenden Ausführungen zeigen auszugswise Ansatzpunkte und Handlungsfelder eines innovativen Personalmanagements.

Übersicht: Ausgewählte Bereiche des Personalmanagements



Diversity

Seit einigen Jahren ist das Thema Diversity im Personalmanagement präsent. Leider beobachten wir, dass die **Umsetzung weit hinter den guten Absichten zurück bleibt**. Das hat vielfältige Gründe. Einerseits ist der Leidensdruck in vielen Unternehmen noch nicht so groß, dass ein akuter Handlungsbedarf besteht, andererseits wird diesen Themen in der oberen Managementebene noch zu **wenig strategische Bedeutung** zugestanden.

Sichtbar wird die Präsenz des Themas in Personalentwicklungskonzepten zur Förderung von Frauen in Führungspositionen, Inklusion behinderter Menschen oder durch interkulturelle Trainings. Aber Einzelmaßnahmen reichen nicht aus, um die Vorteile der „Vielfalt“ zu nutzen.

Die demografische Entwicklung erfordert Maßnahmen, um zukünftig ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zur Bewältigung anstehender Aufgaben langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Zusammenarbeit von Beschäftigten **unterschiedlicher Altersgruppen, unterschiedlicher Geschlechter und unterschiedlicher Herkunft** erfordert eine gegenseitige Akzeptanz hinsichtlich Grundhaltung, Arbeitsweisen und Verhaltensmustern. Gleichzeitig ermöglicht diese Vielfalt, voneinander zu lernen und damit das eigene Verhaltensrepertoire zu erweitern. Die Herausforderung für das Personalmanagement ist, diese Vielfalt und deren Wechselwirkungen als Wettbewerbsfaktor bzw. Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

So werden in Zeiten des Fachkräftemangels die Rekrutierungsaktivitäten auf alternative Zielgruppen erweitert.

Im aktiven Arbeitsprozess bringen unterschiedliche Denk- und Verhaltensmuster neue Perspektiven hinsichtlich Lösungsmöglichkeiten, Problemdiagnosen und Umsetzungsalternativen.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Mitarbeiter eines Unternehmens die relevanten Kundengruppen repräsentieren. Somit können Kundenbedürfnisse hinsichtlich Nationalität, Alter Geschlecht usw. besser wahrgenommen werden.

Gestaltung der Unternehmenskultur unter dem Aspekt „Diversity“

Das Handlungsfeld „Unternehmenskulturgestaltung“ möchte ich am Beispiel „Karrierechancen für Frauen“ verdeutlichen:

Betrachtet man das Managementumfeld, so zeigt sich in vielen Unternehmen, dass das Idealbild eines Managers von männlichen Attributen geprägt ist.

Ein Konzept zur Förderung von Frauen wird nicht von Erfolg gekrönt sein, wenn es sich auf Einzelmaßnahmen wie z.B. Seminarangebote, Mentorenprogramme oder Strukturvorgaben (Quote) beschränkt. Vielmehr braucht es einen ganzheitlichen Ansatz, der sich mit den unternehmensspezifischen Grundhaltungen (Kultur) auseinandersetzt.

Fragestellungen in diesem Kontext können sein:

- Präsenzkultur – Manager sind häufig rund um die Uhr im Einsatz
- Idealvorstellungen eines Managers sind männlich geprägt
- Starre, hierarchische Karrierewege
- Hohe Mobilitätsanforderungen national und international
- Betonung technischer und technologischer Schwerpunkte als Grundvoraussetzung zur Bewältigung der Aufgaben

Diese Liste wird nach einer genaueren Kulturdiagnose weitere Faktoren beinhalten.

Organisationen, die ein zukunftsorientiertes Personalmanagement implementieren möchten, kommen bei der Analyse möglicher Aufstiegsbarrieren an dem Einsatz systemischer

Organisationsentwicklungskonzepten nicht vorbei. Die Vernetzung struktureller, strategischer und kulturverändernder Maßnahmen ist erforderlich, um Geschlechtsstereotypen entgegen zu wirken.

Employer Branding

Kennen Sie die Erwartungen Ihrer potenziellen Bewerber an Sie als idealen Arbeitgeber?

Die Aussagen dazu sind vielfältig. Sie gehen von der Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben über attraktive Karrieremöglichkeiten bis zu angemessener Vergütung und individuell gestaltbaren Arbeitsbedingungen.

Um sich vom Wettbewerb abzuheben, ist es erforderlich die Stärken der eigenen Organisation zu kennen und daraus zielgruppenspezifische Alleinstellungsmerkmale für Ihr Unternehmen abzuleiten.

Wissensmanagement und Kooperation

Der Wettbewerb zwischen Unternehmen findet über **Geschwindigkeit und Innovation** statt. Das **vorhandene Wissen** sowie die **Lernfähigkeit** eines Unternehmens haben maßgeblichen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg.

Diese **immateriellen Vermögenswerte** einer Organisation werden erhalten bzw. erweitert, indem strategische Konzepte zur Erneuerung von Wissen umgesetzt werden. Führungskräfte brauchen Handwerkszeug, um aktiv Wissen in den Verantwortungsbereichen zur Verfügung zu stellen und damit im Arbeitsprozess nutzbar zu machen.

Dabei unterscheidet man:

Humankapital:	Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter
Strukturkapital:	Struktur- und Prozess-Know-how
Beziehungskapital:	Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Partnern etc.

Kooperationen

Ein weiterer Aspekt des Wissensmanagements ist die zunehmende Kooperation mit externen Institutionen. Dazu zählen Arbeitnehmerüberlassung, projektbezogene Beschäftigung freiberuflicher Mitarbeiter, Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen aber auch der Einsatz von Interimsmanagern zur Lösung spezifischer Aufgaben.

Die Praxis zeigt, dass diese Maßnahmen zur bewussten Wissenserweiterung noch sehr zurückhaltend von den Unternehmen genutzt wird.

Medieneinsatz im Personalmanagement

Der Einsatz neuer Medien findet vorrangig in „jungen“ Unternehmen statt.

Frau Termühlen, freie Mitarbeiterin von SL CONSULT GmbH, berichtet dazu aus ihrer Arbeitspraxis als Personalleiterin in der IT Branche:

Der viel zitierte **Fachkräftemangel** ist in der IT Branche schon lange präsent. So fehlen laut einer Umfrage des Marktforschungsinstituts Aris im September 2013 in Deutschland 39.000 IT-Experten. Der „War for Talents“ ist für mich also Alltagsgeschäft. Ein weiteres Merkmal der IT Branche ist der sehr **geringe Frauenanteil** – eigentlich erstaunlich, wenn man bedenkt, dass es hinten und vorne an Fachkräften fehlt.

Die Erkenntnis, dass sich die gesuchten Kandidaten in einem **Arbeitnehmermarkt** bewegen, d.h. in einem Arbeitsumfeld, in dem sie sich ihren Job aussuchen und ihre Konditionen diktieren können, ist wesentlich, da es den Ausgangs- und Anknüpfungspunkt für alle Aktivitäten des Personalmanagements darstellt. So stellt sich die Frage: Wie **überzeuge** ich einen vielversprechenden Kandidaten, der eine Vielzahl an Jobangeboten hat, davon, dass er genau der richtige Mitarbeiter zum genau richtigen Zeitpunkt für mein Unternehmen ist? Und wie halte ich einen solchen Kandidaten langfristig in meinem Unternehmen?

Zuallererst wird sich ein solcher Kandidat ganz sicher nicht auf eine Stellenanzeige bewerben. Einen solchen Kandidaten kann ich nur gewinnen, **wenn ich proaktiv auf ihn zugehe**. Dazu muss ich wissen, wo ich ihn finden kann. Im Bereich IT sind das neben den bekannten **Social Media Kanälen** wie LinkedIn und Xing, IT spezifische Blogs und Online Communities sowie IT Meetups auf denen Wissen unter IT Experten ausgetauscht wird. Neben dem Know-How, wo passende Kandidaten gefunden werden, benötigen Firmen in der Regel **weitere Differenzierungsmerkmale**, um sich von der Masse an potenziellen Jobangeboten abzuheben. Solche Merkmale können z.B. flexible Arbeitszeiten sein, Home Office Angebote, attraktive Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme. Wichtig ist, dass bei allen Personalmarketing Aktivitäten diese Merkmale ausdrücklich benannt und hervorgehoben werden.

Im Arbeitnehmermarkt macht das Unternehmen den ersten Schritt auf den Kandidaten zu und möchte ihn für sich gewinnen. Für die Rolle des **Recruiters** bedeutet das einen **180 Grad Wandel**: es geht nicht mehr darum eingehende Bewerbungen durchzusehen, sondern darum **Netzwerke aufzubauen** und zu pflegen.

Ebenso steigen die Anforderungen an den Bewerbungsprozess, so fangen erste Firmen an, Onlinespiele in den Bewerbungsprozess zu integrieren: Recruiting soll Spaß machen. Warum auch nicht?

Trotz all dieser Faktoren darf natürlich die **grundsätzliche Prüfung der Eignung** des Kandidaten nicht aus dem Blickfeld geraten. Eine vom ersten Kontakt an sehr persönliche, wertschätzende und ehrliche Kommunikation mit dem potentiellen Kandidaten ist hierbei das A und O. Und falls dieses Mal nicht der richtige Zeitpunkt ist, zueinander zu kommen, so helfen der Aufbau und die Pflege eines Kandidatenpools, dass der spätere Zeitpunkt nicht verpasst wird.

Es ist an der Zeit, dass Unternehmen ihre offenen Positionen unter die Lupe nehmen und prüfen, **welche Positionen einem Arbeitnehmermarkt zuzuordnen sind**. Für diese Positionen muss **Recruiting neu gedacht werden**. Wird dies versäumt, so besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit für den War for talents nicht ausreichend gerüstet zu sein. Wird dieses Thema jedoch frühzeitig erkannt und angepackt, so können sich daraus **gravierende Wettbewerbsvorteile** generieren.

Übersicht der Handlungsfelder

	Diversity Generation 50+	Employer Branding	Wissens- Management	Medien Einsatz
Personal- Marketing Recruiting	Talentmanagement	Zielgruppenspezifische Personalsysteme Strategische Pers.-rekrutierung individuelle Laufbahnmodelle	Schnittstellen-Management (Kunden, Lieferanten, Universitäten)	Soziale Netzwerke Präsenz d. Organisation Aktive Netzwerke schaffen
Strategisches u. operatives Personal- Management	Altersgerechte Anreizsysteme Entgelt, Arbeitszeit	Cafeteria Modelle Individuelle Anreizsysteme Flexible Arbeitszeitmodelle	Mitarbeiterstruktur-analyse Personalbedarfsplanung	Erfahrungsaustausch
Organisations- und Personal- entwicklung Unternehmens- Kultur	Gesundheitsmanagement Qualifizierungskonzepte 55+ Führungswechsel aktiv unterstützen Nachfolgeregelungen	Strategische Personalentwicklung Beschäftigungsfähigkeit Strategische Personalplanung Karriereplanung Coaching Personal-Kommunikation	Bildungsbedarfsanalyse Mentorenprogramme Kooperationsmodelle Interimsmanagement Besetzung von Entscheidungsgremien	Leitbild für sinnvollen Medieneinsatz Arbeitgeberimage
Retention- Management	Arbeitsplatzgestaltung	Führungsphilosophie Attraktivitätskonzept Vereinbarkeit Familie Und Beruf	Rollenmanagement Nachhaltigkeit durch Kompetenzentwicklung	Flexibler Arbeitseinsatz Homeoffice