

Leitartikel: Trends im Personalmanagement

Am Beginn eines neuen Jahres ist es üblich, den Blick nach vorne zu richten. Die Frage nach den perspektivischen Topthemen reflektiert den Wunsch nach Neuausrichtung und strategischer Orientierung. Welches also sind die relevanten Trends im Personalmanagement?

Unsere Erfahrungen in den Projekten, die zahlreichen Gespräche mit Personalverantwortlichen und die Sichtung von Publikationen ermöglicht uns dennoch eine Fokussierung auf Herausforderungen, die nach unserer Einschätzung unabhängig von Branche und der Unternehmensgröße von Bedeutung sind.



Was also macht erfolgreiches Personalmanagement im Jahr 2012 aus?

Die Fähigkeit, sich angemessen auf Herausforderungen des Arbeitsmarkts einzustellen

Der Arbeitsmarkt erfährt gegenwärtig eine enorme Veränderung. Nach jüngsten Veröffentlichungen der Bundesagentur für Arbeit ist im vergangenen Jahr die Anzahl der Arbeitssuchenden auf den geringsten Wert seit 20 Jahren gerutscht. Diese Entwicklung ist sicherlich zum Teil darauf zurückzuführen, dass Reformen am Arbeitsmarkt einen positiven Effekt haben. Gleichzeitig verbirgt sich hinter diesem Trend auch die Tatsache, dass der für besonders qualifizierte Berufsgruppen in Frage kommende Personenkreis immer kleiner wird.

Nicht nur bei Ingenieuren ist damit der Begriff des **War for talents** in der Zwischenzeit wieder en vogue. Insofern stellt sich für das Personalmanagement zunehmend die Herausforderung, potenzielle Leistungsträger möglichst frühzeitig zu identifizieren und mit attraktiven Angeboten an das Unternehmen zu binden. Eine durch die Unternehmensberatung Capgemini Consulting alle zwei Jahre publizierte Trendstudie „HR Barometer“ (<http://www.de.capgemini.com/insights/publikationen/hr-barometer-2011>) identifiziert unter den fünf wichtigsten HR Themen für das Jahr 2012 alleine drei (!) Themenbereiche, die sich unter dem Begriff **Talent Management** zusammenfassen lassen: a) Talent Development (Rang 2); b) Talent Attraction (Rang 4); c) Talent Retention (Rang 5).

In einem engen Zusammenhang hierzu steht der vielzitierte **Fachkräftemangel**. Arbeitsmarktexperten registrieren bereits seit längerem, dass Unternehmen ihre Recruitingaktivitäten in diesem Bereich intensivieren und professionalisieren, um freie Stellen adäquat zu besetzen. Auch hier gilt der Grundsatz: Die zielgerichtete Identifikation, Förderung und Bindung strategisch relevanter Leistungsträger wird zu einem der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren. Wer sich nicht nachhaltig und rechtzeitig um die Besetzung von Schlüsselpersonen kümmert, läuft Gefahr, den Anschluss zu verlieren.

Und selbstverständlich ist an dieser Stelle noch ein dritter Personenkreis zu nennen, der zukünftig eine zunehmende Aufmerksamkeit erfährt. Die **Generation 50+** erlebt in Zeiten des demografischen Wandels ein Revival (das HR-Barometer führt „Demografie-Management“ auf Rang 4 der Trendthemen für 2012). Dabei geht nicht allein um die Frage, in Ermangelung jüngerer Fach- und Führungskräfte auf erfahrene Kollegen zurückzugreifen. Darüber hinaus reift die Erkenntnis, dass auch und gerade in Zeiten des permanenten Wandels jahrelange Erfahrungen älterer Mitarbeiter und das dadurch erworbene Entscheidungswissen eine wichtige Ressource darstellen. Für das Personalmanagement stellt sich damit die Herausforderung, den spezifischen Bedürfnissen dieser Altersgruppe bzgl. Einsatzfähigkeit und Personalentwicklungsprogrammen Rechnung zu tragen (Stichworte: flexibles Arbeitszeitmanagement; Schaffung von Spezialisten- oder Beraterfunktionen; Flexibilisierung des Personaleinsatzes; auf die Generation 50+ zugeschnittene Personalentwicklungskonzepte).

Die Fähigkeit, die Organisation und handelnde Personen (v.a. die Führungskräfte) auf sich schnell verändernde Rahmenbedingungen vorzubereiten

Auch wenn es in den einschlägigen Trendbarometer ein Dauerbrenner ist - die Fähigkeit von Organisationen und Personen, Veränderungen zu managen, bleibt auch im kommenden Jahr ein Top-Thema. Spätestens seitdem die Eurokrise die Geschehnisse an den Märkten beeinflusst, sehen sich Wirtschaftsunternehmen mit der permanenten Gefahr konfrontiert, auf krisenhafte Veränderungen schnell und adäquat zu reagieren. Gerade in Deutschland kommt dem Personalmanagement damit die Rolle zu, im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Krisenmanagement rasche Lösungen bereit

FACHBEITRAG 2012

zu halten. Welche Maßnahmen werden im Falle einer spontanen Krise ergriffen? Wer sind die relevanten Entscheider und wie können sie auf außergewöhnliche Situationen vorbereitet werden? Und immer wichtiger: Wie wird die Kommunikation gesteuert? Das steigende Interesse an **Krisenaudits** ist ein Indikator dafür, dass die Notwendigkeit für qualitätssichernde Maßnahmen in diesem Bereich erkannt wird.

In einem engen Zusammenhang hierzu steht die **Management- und Führungskräfteentwicklung**. Laut HR-Barometer wird „Leadership Development“ auch in 2012 die größte Bedeutung aller HR-Themen zugeschrieben. Hier stellt sich die große Herausforderung, die handelnden Führungskräfte möglichst gut auf die zunehmend schwierigeren und zusätzlichen Anforderungen vorzubereiten. Auf der Kehrseite dieser Entwicklung steht ein weiteres Thema, dem in den Prognosen für das kommende Jahr eine besondere Bedeutung beigemessen wird. Die hohe Belastung, denen viele Personen im Berufsleben ausgesetzt sind, hinterlässt Spuren und führt zu einem Anstieg gesundheitlicher Schwierigkeiten. **Stresspräventionstrainings, Anti-Burnoutstrategien** oder **Work-Life-Balance-Veranstaltungen** stehen beispielhaft für einen Trend, dass der Schutz der Mitarbeiter auf der Agenda nach oben geklettert ist. Gerade aufgrund des grassierenden Fach- und Führungskräftemangels wollen und können es sich immer weniger Unternehmen leisten, Mitarbeiter aufgrund gesundheitlicher Schwierigkeiten zu verlieren.

Die Fähigkeit, etablierte Prozesse international auszurollen

Der **Trend zur Internationalisierung** hält unvermindert an. Industrieunternehmen entwickeln mit der Zeit durch Standorteröffnungen oder strategischen Allianzen mit international agierenden Partnern eine immer größere Infrastruktur. Für das Personalmanagement entsteht daraus die überaus schwierige Aufgabe, existierende diagnostische, PE- und OE-Prozesse (z.B. Recruiting, Talent Management) auszurollen. Die Kunst ist es hierbei, einerseits einen definierten Standard umzusetzen und gleichzeitig **kulturellen Unterschieden** Rechnung zu berücksichtigen. Auch die Steuerung lokaler HR-Abteilungen und externer HR-Dienstleister wird hierbei zur großen organisatorischen und kommunikativen Herausforderung. In diesem Zusammenhang wird immer wieder auch **internationales Talent-Management** als übergeordnete strategische Aufgabe genannt.

Selbstverständlich handelt es sich bei den identifizierten Themenbereichen nur um eine Auswahl. Eine Vielzahl weiterer Themen kann an dieser Stelle nur beispielhaft erwähnt werden: Employer Branding, Performance Management Systeme, Prozessoptimierung und Reduktion der Personalkosten. Es bleibt als Fazit festzuhalten: Die strategische Relevanz von HR-Themen wird weiterhin zunehmen. Das Management von Vielfalt und Wandel ist mehr denn je die größte Herausforderung, denen sich Unternehmen unterschiedlichster Couleur stellen müssen. Und das geht nur mit einem professionellen Personalmanagement als Business Partner auf Augenhöhe.