



Im SKope, HR-Newsletter - Nr. 40

Wir hoffen, Sie sind gesund und erholt ins neue Jahr gestartet. Viel Spaß beim Lesen!

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 auf die Veränderungen 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.

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 auf veränderte 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 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.



Schon überlegt?

Spezielle Trainings für die Generation 55plus.

Die Anforderungen und Erwartungen an Mitarbeiter ändern sich fortwährend und immer schneller. Manchen gefällt dies, andere kommen mit und wieder anderen ist das Tempo und die Komplexität einfach zu hoch.

Dementsprechend sollte man bei Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen darauf achten, angemessenen Lerninhalte, Methoden und Transfermöglichkeiten für die Generation 55plus anzubieten. Zudem muss kritisch geprüft werden, welche Themen überhaupt noch entwickelt und verändert werden sollen und können.

Neugierig? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf!



Schon gehört?

Führungsfähigkeit? Note ausreichend! In einer aktuellen Studie von Kelly Services bei der knapp 100.000 Personen in 30 Ländern befragt wurden, erhielten Führungskräfte schwache Noten. Etwas 21% geben ihren Chefs ein "mangelhaft" oder "sehr schlecht". Mehr als die Hälfte der Befragten fühlt sich von ihrem Vorgesetzten nicht ausreichend gefördert. Laut der Erhebung sind die wichtigsten Merkmale einer guten Führungskraft der Führungsstil (34%), eine loyale Persönlichkeit (19%) und Kommunikationsfähigkeit (17%).

Quelle: Personalwirtschaft 1, 2012

E-Learning wächst weiter. Die rund 250 deutschen E-Learning Unternehmen haben im vergangenen Jahr ca. 5% mehr Umsatz erzielt als im Vorjahr. Insgesamt lag der Umsatz bei knapp 350 Millionen Euro. Zentrale Dienstleistungen sind die Erstellung von digitalen Lerninhalten und der Verkauf/ die Vermietung von Tools für E-Learning und Wissensmanagement. In der Branche sind ca. 5000 Festangestellte und 2000 Freiberufler tätig. Diese Zahlen wurden kürzlich vom MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung veröffentlicht.

Quelle: <http://www.mmb-institut.de/>



Schon gelesen?

M.T. Meifert (Hrsg., 2010). Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. Springer Verlag.

Worauf sollte man eigentlich achten, wenn man das Thema der Personalentwicklung auch aus einer strategischen Perspektive betrachtet? Meifert (Kienbaum) stellt in einer ansprechenden Systematik acht zentrale Etappen der Personalentwicklung dar. Dabei werden wichtige Zukunftsfragen definiert und durch Erfolgsfaktoren und praktische Umsetzungsempfehlungen beantwortet. Zudem liefert dieses Buch auch gute und sinnvolle Argumente, wenn es darum geht, den Beitrag und die Investition in Personalentwicklung gegenüber dem eigenen Management zu vertreten.

Das Buch ist ein gelungener Mix aus Wissenschaft und Praxis.

