

# Auf dem Weg zum HR-Strategen

## Personalisten diskutieren über Herausforderungen der Zukunft

Fest im Griff haben österreichische Personalisten ihr Tagesgeschäft, aber die strategische Personalarbeit ist in vielen Unternehmen noch verbesserungswürdig. „Wir müssen noch viel tun, um uns für die strategische Komponente frei zu machen“, bekannte Alexander Hahnefeld, HR-Manager von Microsoft Österreich, auf der Personal Austria. Mit 176 Ausstellern und einem fortlaufenden Programm in drei Praxisforen, einem Best-Practice-Forum und auf der Aktionsfläche Training bot die fünfte Fachmesse für Personalwesen in Wien Lösungen für strategisch relevante Themen wie Personalbeschaffung, Qualifizierung und Mitarbeiterbindung.

Auf großes Interesse bei den 2.111 Fachbesuchern stießen insbesondere die neun Podiumsdiskussionen, darunter die Runde des personal manager. Chefredakteurin Bettina Geuenich diskutierte mit ihren Gästen über Trends im österreichischen Personalmanagement. Das Fachmagazin hatte im September und Oktober 2006 österreichische Personalisten nach aktuellen Entwicklungen im Personalmanagement befragt (Seite 26).

Der Erhebung zufolge streben 72 Prozent der Befragten die Rolle des Strategen an, immerhin 31 Prozent sehen sich bereits in dieser Position. Doch eine klare Personalstrategie gibt es in vielen Unternehmen noch nicht. „Tendenziell dominiert der operative Bereich. Wir sehen, dass die österreichischen Personalabteilungen in den Bereichen Administration, Personalabrechnung, Personalcontrolling häufig ausgezeichnet aufgestellt sind. Die hat jeder im Griff und da geht auch ein großer Teil der Ressourcen rein“, erklärte Marion Weber, Mitglied der Geschäftsführung bei Kienbaum Executive Consultants in Wien. Die langfristige Planung komme hingegen zu kurz.

Alexander Hahnefeld erklärte die Schiefelage mit Widerstand in den eigenen Reihen: „Realistisch gesehen werden wir nicht viel mehr Ressourcen bekommen. Wenn wir strategischer und beratender tätig sein wollen, müssen wir uns von anderen Feldern mehr oder weniger zurückziehen. Das ist nicht einfach. Das geht mir persönlich so und das sehe ich auch bei meinem Team.“ Hahnefeld ließ keinen Zweifel daran, dass der Abschied von „lieb gewonnenen Kernkompetenzen“, beispielsweise von der Expertenrolle in Fragen der Lohnverrechnung ohne Alternative sei: „Wir müssen Mehrwert auf einer anderen Ebene liefern, um Wertschöpfung als interne Dienstleister zu erzielen.“

Derzeit sorgt die Belegung am Arbeitsmarkt dafür, dass sich die Personalabteilungen verstärkt auf die Suche nach Personal machen – angesichts des bereits spürbaren Fachkräftemangels eine zunehmend schwierige Aufgabe. In der Erhebung des personal manager bewerteten 90 Prozent der Befragten die Themen Rekrutierung und Qualifizierung als „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“. Verstärkte Rekrutierungsaktivitäten registriert auch Marion Weber:

„Die Netze werden weiter ausgeworfen.“ Immer mehr Bewerber aus Deutschland und Osteuropa strömten auf den Markt, während österreichische Firmen verstärkt Personal für Standorte in Osteuropa und Asien suchten. „Das internationale Geschäft weitet sich aus.“ Beim Unternehmen Microsoft, das jährlich um etwa zehn Prozent wachse, sei die Personalbeschaffung ein „ganz, ganz wichtiger Bereich“, erklärte Alexander Hahnefeld. Allerdings befinde man sich noch nicht da, wo man hinwolle: Statt Kandidaten erst dann zu suchen,



wenn Neubesetzungen anstünden, arbeite das Unternehmen darauf hin, die Kontaktaufnahme durch ein „Pipeline-Management“ früher und effektiver zu regeln.

Zwar ist der demografische Wandel vor dem Hintergrund des einsetzenden Fachkräftemangels schon spürbar, eine Auseinandersetzung mit dem Thema schieben viele Personalisten jedoch noch auf die lange Bank. 64 Prozent der Befragten stufen die demografische Entwicklung als „unwichtig“ oder „eher unwichtig“ für ihre aktuelle Arbeit ein. Auch Microsoft Österreich gehe den Nachwuchsmangel insbesondere bei den Ingenieuren noch nicht unter dem „Label ‚alternde Gesellschaft‘ an“, erklärte Hahnefeld. Es liefen aber bereits verstärkt Bemühungen und Traineeprogramme, um jüngere Leute anzusprechen. Spezielle Aufmerksamkeit benötige die Gruppe der bis zu Zwanzigjährigen. „Die ‚Generation Y‘ hat völlig andere Ansichten und eine viel geringere Bindung an die Arbeitgeber“, gab Hahnefeld zu bedenken.

In diesem Zusammenhang gewinnt Retention Management an Bedeutung. Marita Kreuzer, Leiterin der Abteilung Mitarbeiterservice und Soziales bei den Tiroler Landeskrankenanstalten (tilak), hat bereits einiges in Bewegung gesetzt: Der größte Arbeitgeber Tirols bietet Mitarbeitern Hotelchecks und Reisevergünstigungen, vermittelt Betreuung für Familienangehörige und stellt einen Versicherungsmakler, der im Haus berät und Abschlüsse zu Sonderkonditionen bereithält. Ihr Engagement für die Mitarbeiter sei zunächst belächelt worden, erklärte Kreuzer. „Der Auftrag der tilak ist Dienst am Patienten. Ich wurde als ‚Graustufe‘ bezeichnet, weil wir uns nicht für die Patienten, sondern für die Mitarbeiter einsetzen.“ Doch was nütze der Auftrag, wenn ihn die Mitarbeiter nicht ausführen könnten. „Da bin ich gerne Grauzone.“

Angesichts des drohenden „War of Talents“ bemühen sich auch andere Unternehmen verstärkt darum, ihre Attraktivität gegenüber Bewerbern und Leistungsträgern zu erhöhen. Neben einem überzeugenden Angebot an Weiterbildungen und Karrierepfaden überdenken Arbeitgeber den gesamten Rekrutierungsvorgang – selbst Absagebriefe formulieren viele Unternehmen individuell. In der von Sandra Baiert vom Karrieren-Kurier moderierten Runde zum Thema Bewerbungsprozess plädierte Werbefachmann Jörg Stögerer für eine individuelle Ansprache „weg von den

Schimmelbriefen hin zu einem positiven Format.“ Kommunikationsexpertin Karin Krobath ging noch weiter: „Wir haben die Sprache bis in die juristischen Texte hinein modifiziert. So liest sich sogar der Arbeitsvertrag gut.“

Mit der Zukunft des Personalmanagements hatten sich bereits die Diskutanten des „AMS Expert Talk“ zum Messeauftakt beschäftigt. Die von Standard-Ressortleiterin Karin Bauer moderierte Runde um Arbeitsmarktservice-Vorstand Johannes Kopf identifizierte Facharbeitermangel, Qualifizierungsprobleme und den Generationenwandel als aktuelle Herausforderungen für die Personalabteilungen. „Der ‚Rohstoff‘ geht aus. Das können sich Unternehmen nicht leisten“, erklärte Kopf. Das Problem sei zum Teil hausgemacht, kritisierte er. „Wer in den Vorjahren seine Lehrlingsausbildung eingestellt hat, braucht sich über Nachwuchsmangel nicht zu wundern.“

Arbeitgeber sollten insbesondere die menschlichen Eigenschaften der Bewerber unter die Lupe nehmen, meinte Rolf Wunderer von der Universität St. Gallen. Denn die „Big Five“ der Persönlichkeit – Extraversion, Emotionale Stabilität, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen – seien stabile Merkmale, die im Auswahlprozess mithilfe von Persönlichkeitstests ermittelt werden könnten. In seinem Vortrag zu Führungskonzepten der Zukunft richtete der Redner den Fokus auf die Faktoren „Commitment“ und „Demotivation“. Generell empfahl Wunderer, dem Faktor Motivation mehr Zeit zu widmen. Unverzichtbar sei die individuelle Ansprache in Mitarbeitergesprächen. „Obwohl ein Fußballtrainer ein Team führt, trifft er individuelle Zielvereinbarungen mit jedem einzelnen Spieler.“ Auch Judith Draxler-Hutter, einst Spitzenschwimmerin und heutige Geschäftsfrau, zog in ihrem Vortrag über neue Erfolgstechniken ein Beispiel aus der Fußballpraxis heran: Dem deutschen Trainer Jürgen Klinsmann sei es bei der WM gelungen, ein Gemeinschaftsgefühl zu etablieren, indem er auf jeden Einzelnen zugegangen sei. Um Erfolg zu haben, sei es wichtig, Ziele zu visualisieren und zu emotionalisieren: „Sie müssen in ihrer Vorstellung alle Sinne ansprechen. Der Wille allein reicht nicht, es gehört auch Herzblut dazu.“

Mit der Frage der Mitarbeiterbindung und -motivation beschäftigte sich auch eine Gesprächsrunde am gut besuchten Meeting-Point. Das Fazit der Teilnehmer: Perspektiven

sind wichtiger als Benefits, um talentierte Mitarbeiter im Betrieb zu halten. „Der MeetingPoint ist eine tolle Institution! Ich habe viele neue Kontakte geschlossen und Erfahrungen ausgetauscht“, urteilte Teilnehmerin Eva Zehetner, HR Consultant bei Hewlett-Packard. Ähnlich äußerte sich Adelheid Kresitschnig von der Hypo Alpe-Adria-Bank International: „Ich habe den MeetingPoint als ein äußerst hilfreiches und spannendes Forum zur Diskussion erlebt.“ Viele Fachbesucher nutzten die Gelegenheit, mit Kollegen ins Gespräch zu kommen – in den moderierten Gesprächsrunden oder im Catering-Bereich, der erstmals mit einer Tischordnung nach unterschiedlichen Berufsgruppen zum gezielten Netzwerken einlud.

Überwiegend positiv äußerten sich auch die Aussteller. „Das Interesse der Besucher war sehr groß. Wir konnten sehr gute Gespräche führen, da die Besucher bereits konkretere Vorstellungen und Fragen hatten“, zieht Martin Röhsner, Geschäftsführer von Die Berater Bilanz. „Die Personal Austria ist eine wunderbare Plattform für den Austausch mit Personalverantwortlichen“, sagt Ulrike Häber, Marketingverantwortliche bei Exact Software. „Sie war für uns als Softwareanbieter ein gutes Trendbarometer, zum Beispiel für das wachsende Interesse an wertschöpfenden Personalprozessen. Die Besucherstruktur hat sich im Vergleich zu den Vorjahren angenehm gewandelt: Durch die veränderte Einlasspolitik trafen wir deutlich mehr Entscheider und führten sehr aufschlussreiche und interessante Gespräche.“ Das Team von DBM Österreich stellte 2006 zum ersten Mal auf der Personal Austria aus – und aus Sicht von Geschäftsführer Walter Reizensein hat es sich gelohnt. „Wir sind zuversichtlich, dass sich aus den Messekontakten Erfolg versprechende Projekte ergeben werden. Auch unser Vortrag über ein Outplacement-Fallbeispiel stieß auf reges Interesse.“

HR-Dienstleister und Trainer, die keinen Messestand gebucht hatten, mussten auf der fünften Fachmesse für Personalwesen erstmals einen erhöhten Eintrittspreis von 250 Euro zahlen. Den damit verbundenen geringeren Besucherzulauf nahm Projektleiterin Natascha Hoffner gern in Kauf. „Wir haben auf einen Wunsch der Aussteller reagiert. Die Qualität der Messe ist uns wichtiger als die Quantität der Besucher“, bilanzierte sie zufrieden. Petra Jauch