

Die Sorgen der Personaler

Human Resources In einer globalen Studie geben 7000 Personalchefs Auskunft über ihre grössten Probleme. Die Schweizer Befragten sorgt vor allem die Motivation.

STEFAN MAIR

Wenn es um die Veränderungen der Personalarbeit in Firmen geht, sind die Umwälzungen in der Wirtschaft deutlich zu erkennen: Es geht um Digitalisierung, also etwa um Big Data, oder die Veränderungen der Ansprüche vonseiten der jüngsten Arbeitnehmergeneration. Auch bei der Schwierigkeit, wie klassische Hierarchiestufen auf neue Trends reagieren, oder dem Thema Führungskräfteentwicklung ist in erster Linie das HR gefordert, innovative Lösungen zu entwickeln.

Über einige dieser Herausforderungen gibt der neu erschienene Global Human Capital Trends Report der Unternehmensberatung Deloitte Auskunft. In dieser Studie, die eine der umfassendsten weltweit ist, geben auch 100 Personalverantwortliche aus der Schweiz einen detaillierten Einblick in ihre grössten Herausforderungen. Besonders interessant an der Studie ist, dass die befragten Personalchefs und Personalchefinnen erläutern, wo sie bei ihrer eigenen Firma den grössten Nachholbedarf sehen und wie sich die Probleme der Schweizer Personalarbeiter von jenen in anderen Ländern unterscheiden.

Digital Analytics im Kommen

«Wir glauben, dass 2016 ein kritisches Jahr für Unternehmensführer und Personalchefs in der Schweiz ist», sagt Deloitte-Expertin Sarah Kane. «Das Thema Digital Analytics beispielsweise wurde sowohl in der Schweiz als auch weltweit als eines der Themen identifiziert, die die grösste Bedeutung haben, aber von denen Personalchefs glauben, dass ihre Firma nicht darauf vorbereitet ist.» Digital Analytics – die Einbeziehung von Big-Data-Analysen und anderen digitalen Instrumenten bei der Mitarbeiterführung – ist nur einer von

Mitarbeitergespräch: Die Personalarbeit in Firmen steht vor einem radikalen Wandel.

zehn Trends, die die Personalverantwortlichen in der Deloitte-Studie bestätigen.

Die Trends lassen sich grob einteilen in technologiegetriebene einerseits und soziale, psychologische, wie die Veränderung von Teams, sich wandelnde Rollenverständnisse und Mitarbeitermotivation, andererseits.

Auf der technologischen Seite ergibt sich das Bild eines komplett digitalisierten HR-Betriebs. Dazu gehören firmeninterne Feedbackplattformen, welche gleichzeitig so viel wie möglich von Mitarbeitern erfahren wollen und an Datenschutzregeln gebunden sind. Genauso wichtig werden Apps für Mitarbeiter und vor allem auch

potenzielle Bewerber. Der Rekrutierungsprozess verlagert sich ganz ins Digitale. Scanningtools zur Mitarbeiterperformance runden das digitale Anforderungsprofil vom HR-Mann der Zukunft ab.

Ständig neu motivieren

Auf der anderen, der «menschlichen» Seite geht es um ein völlig verändertes Verständnis von Teams. Sie hocken nicht mehr wie früher jahrzehntlang in einer Abteilung zusammen, sondern setzen sich themenbezogen neu zusammen. Die Anforderungen an eine begleitende Personalarbeit, die diese Teambuildings-Prozesse steuern und die geeigneten Mitarbeiter dafür finden muss, explodieren. Auch das Thema Mitarbeitermotivation wird zum Megathema der nächsten Jahre.

Im Deloitte-Report kommt sogar der Satz vor, dass Mitarbeiter jeden Tag aufs Neue rekrutiert werden müssen, um die optimale Leistung zu bringen. Das bedeutet natürlich nicht, dass man sich jeden Tag neue Mitarbeiter aus Jobplattformen fischt, sondern dass man das Arbeitsumfeld für bestehende Mitarbeiter so gestaltet, dass sie sich jeden Tag neu und bestmöglich motivieren und glauben, am besten Ort für ihre Karriere zu sein. Ein besonders interessantes

Thema in diesem Bereich ist das «Design Thinking». Hierbei geht es darum, den Arbeitsplatz der Mitarbeiter so optimal wie möglich zu gestalten und unnötige Ablenkungen zu vermeiden. Die «Employer Experience» steht im Mittelpunkt, wie die Deloitte-Experten erklären. Der Mitarbeiter wird in diesen Konzepten vor in vielen Firmen immer noch verbreiteten Befehlsempfänger, der seine Motivation aus dem monatlichen Betrag auf seinem Konto ableitet, zum Dialogpartner.

Die Mitarbeiterstruktur verändert sich auch in dem Sinne, dass das HR nicht mehr eine klassische Hierarchiestruktur anstrebt, sondern an einer Netzwerkstruktur baut, die völlig anders als althergebrachte Modelle funktioniert. Nur so könnten Themen, von denen heute noch niemand weiss, dass sie morgen wichtig werden, schnell und agil erkannt und von Mitarbeitern behandelt werden.

Schaut man sich die Ergebnisse dieses Reports heruntergebrochen auf die Schweiz an, sieht man, dass drei Punkte als die drängendsten für Schweizer HR-Chefs identifiziert werden: Das Thema Organisationsdesign, also die Zusammenstellung von effektiven Teams für die Zukunft, wird als wichtigster Trend gesehen.

DIGITALES LEBEN

Nochmal Festnetz?

TIM HÖFINGHOFF

Mein Festnetztelefon ist defekt. Ehrlich gesagt, habe ich mich gewundert, dass ich den Fehler überhaupt bemerkte. Das Telefon läutet ja nie. Es gab auf dem Gerät in den vergangenen zwei Jahren vielleicht zwei Anrufe. Der eine kam von meiner Tante, der andere kam von jemandem, der sich verwählt hatte. Es ist nicht so, dass ich keine Freunde hätte, die anrufen. Es gibt einfach kaum noch Menschen, die privat einen Festnetzanschluss nutzen. Ich glaube, meine Kinder wissen gar nicht, was das klobige schwarze Gerät da in der Ecke unseres Wohnzimmers überhaupt für eine Funktion hat. Das Ding ist mindestens 15 Jahre alt. Schnurlos, immerhin! Was hingegen Facetime, Skype und eine Video-Konferenz-Schaltung mit sechs Teilnehmern bei Facebook Messenger ist, das wissen die Kids genau. In Zeiten von WiFi-Calling frage ich mich auch, ob ich abermals in ein Festnetztelefon investieren sollte. Für die nächsten 15 Jahre sozusagen, aus purer Nostalgie. Auswahl gibt es überraschenderweise genug: Allein bei Amazon liefert das Wort «Festnetztelefon» 13 479 Ergebnisse. Da sollte doch ein schönes Modell für mich dabei sein.



tim.hoefinghoff@handelszeitung.ch

JAMES HARVEY/PICTURE

Als zweitwichtigster Trend wird die steigende Bedeutung der Mitarbeitermotivation und des Mitarbeiterengagements empfunden. Auch das Thema Führung schaffte es in die Top drei der Trends. Hier geht es vor allem darum, dass die bisherigen Methoden zur Entwicklung von Nachwuchsführungskräften nicht mehr gut funktionieren.

Relativ neu in seiner Bedeutung für Personalverantwortliche in der Schweiz ist das Thema Digitales HR. «Wir sehen in der diesjährigen Studie den starken Einfluss von Technologie aus den unterschiedlichsten Perspektiven», sagt Sarah Kane. Auch das Thema Employee Experience sei sehr stark in den Fokus gerückt.

Die grössten Unterschiede zwischen Anspruch und Wirklichkeit in ihrer eigenen Firma sehen die meisten Schweizer Personalverantwortlichen im Bereich «People Analytics»: Wenn es darum geht, Analytics-Teams einzurichten und Analyse-Lösungen zu entwickeln, sehen HR-Chefs eklatante Mängel in ihrer Firma.

Interessant im Vergleich zu den weltweit empfundenen Problemen von HR-Leuten ist die Bedeutung des Themas Mitarbeitermotivation in der Schweiz. Bei Massnahmen zu diesem Thema sehen HR-Verantwortliche hierzulande einen eklatanten Nachholbedarf. Das Problembewusstsein in diesem Bereich ist deutlich stärker ausgeprägt als in anderen Ländern.

HUMAN RESOURCES

Was die wichtigsten Trends bedeuten

Design Thinking Unter dem Begriff versteht man einen HR-Ansatz, bei dem es darum geht, den Arbeitsplatz der Mitarbeiter von jeder Ablenkung zu befreien und so motivierend wie möglich zu gestalten.

Gig Economy Darunter versteht man eine grosse Anzahl freier und in Netzwerken organisierter Mitarbeiter, die an Projekten arbeiten.

Organisational Design Im HR-Sprech wird hiermit vor allem die Ablösung von klassischen Hierarchiestrukturen gemeint, die durch sich immer wieder neu zusammensetzende Teams ersetzt werden.

Digital HR Darunter fallen Rekrutierungs-Apps, Feedbackplattformen im Intranet oder Scanningtools für die Mitarbeiterperformance.

ANZEIGE

2. IMMOBILIEN-SUMMIT

Montag, 20. Juni 2016

Ab 13.30 Uhr in Rümlang



flughafenregionzürich

Treffen Sie über 300 Entscheidungsträger aus KMU und Grossunternehmen.

Die Referenten:

- Anton Affentranger, CEO Implen AG
- Pierin Vincenz, VR-Präsident Helvetia Holding AG
- Patrik Schmid, Partner bei Wüest & Partner
- Kurt Ritz, Partner, Leiter Real Estate, PWC
- Ivo Lenherr, Inhaber fsp Architekten
- Ernst Stocker, Regierungsrat Kanton Zürich

Anmeldung: <http://bit.ly/immo2016>