



Können sich Unternehmen künftig noch leisten, die Personalentwicklung dem Zufall zu überlassen?

Personalentwicklung – ein Blick in die Zukunft

Sabine Grebien, grebien.performance*, Bruno Geiger, Geiger Evolution GmbH

In Zeiten des radikalen Wandels brauchen Mitarbeitende sowohl Sicherheit und Orientierung als auch Möglichkeiten, um sich zu verändern. Personalverantwortliche sollten dabei eine wichtige Rolle spielen. Doch dafür brauchen sie einen klaren Auftrag und entsprechende Ressourcen.

Digital statt analog, agil statt stabil. Unsere jetzt schon komplexe Welt wandelt sich Tag für Tag, und das im Eilzugtempo. Wer als Unternehmen dabei sein will, muss handeln. Was bedeutet das für die Mitarbeitenden? Wird Personalselektion und -entwicklung in Zukunft zum strategischen Erfolgsfaktor eines Unternehmens? Auch dann, wenn das Unternehmen klein oder von mittlerer Grösse ist? Können sich Unternehmen künftig noch leisten, keine Personalverantwortlichen zu haben oder die Personalentwicklung dem Zufall zu überlassen? Wir glauben nicht.

HR-Themen sind wichtiger denn je

Personalressourcen (HR) und Personalentwicklung (PE) werden im Zeitalter der Industrie 4.0 mehr gebraucht denn je. In vielen Fällen müssen dafür neue Kompetenz-

profile geschaffen werden. HR und PE sollten innerhalb der Unternehmen einen anderen Stellenwert erhalten, sie sollten zu einem strategischen Pfeiler eines Unternehmens werden, unabhängig von Grösse oder Umsatz. Denn die Lern- und Entwicklungsfähigkeit ist derjenige Treiber und entscheidende Faktor, der dem Unternehmen die Zukunft nachhaltig sichert. Personen, die sich HR-Themen explizit annehmen, sind die Schlüsselstellen, die diese Lern- und Entwicklungsfähigkeit initiieren, gestalten und etablieren, indem sie die besten und passendsten Fach- und Führungskräfte auswählen, Massnahmen für Aus- und Weiterbildungen festlegen und die Entwicklung der Mitarbeitenden begleiten. Sie sind das Herzstück einer kurz-, mittel- und langfristig gewinnbringenden Unternehmensstrategie.

Fünf wenig sichtbare, aber bedeutende Erfolgsfaktoren

Auch wenn es sich gerade für kleinere Unternehmen schwierig gestaltet, den folgenden Themen einen wichtigen Platz einzuräumen, so ist es dennoch wichtig, diese im Sinne von kritischen Erfolgsfaktoren zu beachten: Für Jobs klare Anforderungsprofile erstellen, die Weiterbildungsmassnahmen auf diese Profile ausrichten und dafür sorgen, dass von den Mitarbeitenden neu erworbenes Know-how ins Unternehmen transferiert wird. Weiter muss die interne Kommunikation sorgfältig geführt werden. Zudem muss ein Klima herrschen, das kritisches Hinterfragen zulässt.



Je instabiler das Terrain für die Mitarbeitenden, umso wichtiger ist eine ehrliche Kommunikation.

1. Die Anforderungsprofile

Mit der unaufhaltsamen Digitalisierung erhöht sich die Komplexität. Dafür braucht es die richtigen Mitarbeitenden. Doch wie solche finden in Zeiten von Fachkräftemangel und -kontingenten? Die HR-Verantwortlichen und die Personen, die mitentscheiden, sind oft mit einer Vielzahl von Bewerbungen konfrontiert. Was aus Sicht der Unternehmensattraktivität ein schöner Erfolg ist, bedeutet für die Verantwortlichen im Auswahlprozess viel Arbeit. Unabhängig davon, ob moderne automatisierte und digitalisierte Tools verwendet werden, ist eine vorgängige saubere, ehrliche, realitäts- und praxisnahe Erarbeitung von Anforderungsprofilen, Stellenbeschreibungen und Ausschreibungen massgebend für die Auswahl von Fach- und Führungskräften. Entscheidend ist, welche sachlichen und fachlichen Voraussetzungen wirklich zwingend zu erfüllen sind. Mit einer solchen Prozess-, Stellen- und Anforderungsanalyse wird eine starke Basis gelegt und die Zielgenauigkeit bei der Stellenbesetzung steigt.

2. Die Weiterbildungsmassnahmen

Aus- und Weiterbildungsmassnahmen sollten auf den Anforderungsprofilen aufbauen: Mitarbeitende können dadurch schrittweise und zielorientiert gefördert und an

neue Herausforderungen herangeführt werden. Eine analytische und konsequente Personalarbeit ermöglicht einem Unternehmen langfristigen Erfolg.

3. Rückfluss von Know-how

Der Transfer von neu Gelerntem ist entscheidend. Das kann via Ziele, Projekte oder eine entsprechende Aufgabenverteilung geschehen. Mit dem Forcieren des Rückflusses von Know-how ins Unternehmen kann Mehrwert geschaffen werden.

4. Interne Kommunikation

Die Qualität der Kommunikation in der HR- und PE-Arbeit ist wichtig: Es gilt, mit Kandidatinnen und Kandidaten sowie mit den verschiedenen Verantwortlichen und den Mitarbeitenden im Unternehmen sorgfältig zu kommunizieren. Denn jede Kommunikation hinterlässt einen bleibenden Eindruck. Zu oft werden automatische, unpersönliche und fehlerhafte «Standard-Messages» verschickt.

5. Ehrliche Kultur

Es braucht mehr denn je Mitarbeitende und Führungskräfte mit Charisma und Rückgrat. Deshalb werden Personen gebraucht, die offen und ehrlich Fragen stellen, und Führungskräfte, die es zulassen, dass Bestehendes hinterfragt oder kritische Bemerkungen gemacht werden. Interdisziplinäres Denken und Handeln ist für die Weiterentwicklung eines Unternehmens notwendig. Ebenso braucht es Raum für eine zukunfts- und lösungsorientierte Kommunikation.

Vier strategische Pfeiler für künftige Personalentwicklung

HR und im Speziellen die PE sind diejenigen Schlüsselstellen, die die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten initiieren, gestalten und etablieren können.

1. PE als Wissensverstärker

Auch wenn unser Wissen teilweise durch die Digitalisierung ersetzt wird, werden nur Unternehmen, die ihr Wissen hegen und pflegen und weiterentwickeln, dem Veränderungsdruck standhalten können. Die PE ist also – zusammen mit den Mitarbeitenden – ein wichtiger Garant dafür, dieses Wissen zu nähren und die Besten zu gewinnen und zu binden, und ebenso dafür, Sorge zu tragen, das Wissen durch gezielte Aus- und Weiterbildung zu erneuern, zu stärken und mit anderen zu teilen.

2. PE als Kulturinitiator

Die jetzige Transformation ist ein Kulturwandel grossen Ausmasses. Es ist daher unabdingbar, für die Mitarbeitenden eine Kultur der sozioemotionalen Kompetenz zu erschaffen. Dafür sind nicht nur die jeweiligen Führungspersonen zuständig, sondern die PE kann und soll diese Kultur wesentlich beeinflussen.

Je instabiler das Terrain für die Mitarbeitenden ist, umso wichtiger sind die Faktoren Kommunikation, Kollaboration und Bindung. Es sollen gemeinsame Werte geschaffen werden sowie Räume voller Innovationskraft.

3. PE als Sparringspartner der Führung und der Geschäftsleitung

Heutzutage sind Fähigkeiten nötig und gefragt, die auch für die Unternehmens- und Geschäftsleitungen neu sind. Sie müssen mangels vergleichbarer Erfahrungen auf die Integrität und Kompetenz ihrer Mitarbeitenden vertrauen und sie mit grosser Freiheit und Flexibilität führen und offen sein für eine abteilungs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit. PE kann als Berater nicht nur in Fragen der Personalpolitik Hilfestellung bieten, sondern auch Sparringspartner in persönlichen Belangen sein.

4. PE als Botschafter für Vielfalt in starken Leistungsgemeinschaften

Das Fördern des Gefühls der Zugehörigkeit zu Erfolgsteams, ob virtuell oder in «klassischer» Zusammenarbeit, ist erfolgskritisch. Personalentwickler unterstützen die Wertekommunikation, die Unterschiedlichkeit im Denken und in Kommunikationsrepertoires, die Andersartigkeit bezogen auf individuelle Antreiber und das Verschiedensein im Verhalten und Tun.

Das Jobprofil von HR-Verantwortlichen

Persönlichkeiten in HR und PE sollten erfahrene Generalisten sein, die neben den gängigen Fähigkeiten weitere Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale mitbringen:

- Ausgeprägte Ziel- und Resultatorientierung
- Gute Vernetzung (intern und extern)
- Umfassendes Wissen aus Linie und HR
- Fähigkeit, Chancen der Digitalisierung schätzen und nutzen zu können
- Erfahrung, «Weisheit» und Selbstverständnis
- Reflexionsfähigkeit/Selbstmanagement
- Prozess- und Qualitätsmanagement
- Sensibilität/Achtsamkeit/Aufmerksamkeit
- Umfassende Kommunikationsfähigkeiten, Verhandlungs- und Gesprächsgeschick
- Durchsetzungsvermögen

Die HR-Rolle erweitern oder neu definieren

Trotz grosser Veränderungen bleiben die Mitarbeitenden die Stütze eines Unternehmens. Gerade wenn ein radikaler Wandel im Gange ist, braucht es für sie «eine Landkarte», die Klarheit, Sicherheit, Orientierung, aber auch Flexibilität auf dem Weg zur Zielerreichung gibt. Dem müssen Personalverantwortliche heute und in Zukunft noch mehr Rechnung tragen. Sie sollten nicht nur verwalten oder bewahren, sondern querdanken und innovative Vorschläge bringen. Doch um ein Unternehmen auf diese Art in die Zukunft zu begleiten, brauchen sie das Vertrauen der Unternehmensleitung, eine strategische Position innerhalb des Unternehmens und Ressourcen.



Ob Bull oder Bear, Relative Value freut sich sehr

Unabhängigkeit und nachhaltige Interessenskongruenz mit ihren Kunden sind strategische Werte für Ayaltis, deren Kernkompetenz in der Analyse und Selektion von Hedgefonds Managern mit Fokus auf Relative Value Strategien liegt. Der disziplinierte und bewährte Anlageprozess über unterschiedliche Investmentzyklen hinweg generierte überdurchschnittliche, risiko-adjustierte Renditen. Durch den Dach-Hedgefonds Ansatz profitieren Investoren von Diversifikation sowie De-Korrelation.