

3 Editorial

Experten-Interview

6 «Mehr H in HR»

Jörg Buckmann über den Stellenwert von Menschlichkeit im HR

Bildung in der Praxis

10 Holacracy, Diversity, Storytelling, 4.0?

Wie Sie sich als HR-Fachperson weiterbilden

12 Sind Ihre Ausbildungen ihr Geld wert?

Welche Ausbildungen die Qualifikationen sichern



Bildungsstrategien

16 Das LERN-Modell der Medienplanung

Lehr- und Lernsequenzen effektiv planen

19 Wie digital sind Sie schon?

Veränderungen im Learning-Umfeld

21 Beschleunigung von Lernprozessen

Faktoren zur Beschleunigung, nachhaltigen Verankerung und Messbarkeit von Lernprozessen

Denksport

24 Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

HR-Kompetenzen in der Praxis

25 «Stillstand gibt es bei uns nicht»

Wie Kontiki Reisen zum Great Place to Work wurde

27 Sicherung des Unternehmenserfolgs

Mit Personalcontrolling künftige Zustände vorhersagen

30 Effektivste Personalbindung

Wie Sie mit Personalentwicklung die Mitarbeiterbindung stärken

Persönliche Kompetenzen

32 Nachhaltig netzwerken

Wie Netzwerken richtig geht

34 Schreib-Knigge für HR-Leute

Schreib-Tipps für den HR-Alltag



36 Der Stellenwert des HRM

Coaching im HRM

HR-Strategie

38 Neue HR-Kompetenzen

Agilisierung und Digitalisierung

41 Was HR von Marketing lernen kann

Mit Marketingkompetenzen dem Fachkräftemangel begegnen

44 Blick in die Zukunft

HR-Verantwortliche als Querdenker und Innovatoren



46 «Agiler werden» – wozu eigentlich?

Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zum Swiss Arbeitgeber Award 2017

48 Mentoring auf den Kopf gestellt

Wie Reverse Mentoring funktioniert

50 Vorschau / Impressum

Personalmarketing

«Mehr H in HR»

Die HR-Arbeit verändert sich laufend. Neue Bereiche innerhalb von HR kommen auf und werden wichtiger. Mit Personalmarketingexperte Jörg Buckmann sprechen wir über neue HR-Kompetenzen und den Stellenwert von Menschlichkeit.

Interview geführt von Kevin Hofer

personalsCHWEIZ: Herr Buckmann, über welche Kompetenzen müssen HR-Verantwortliche heute verfügen?

Jörg Buckmann: Wichtig sind neben den typischen HR-Fachkompetenzen Kenntnisse des Geschäfts. HR reklamiert für sich selbst immer, ein Business-Partner zu sein. Deshalb denke ich, ist ein gewisses Wissen, wie das Unternehmen funktioniert und was für Produkte es anbietet, unerlässlich. Wichtig ist zudem der Umgang mit Veränderungen. Heute spricht alles von der digitalen Revolution und wie stark diese unsere Welt verändert. Das ist aber gar nichts Neues. Veränderungen hat es schon immer gegeben. Wichtig beim Umgang mit Veränderungen ist, wie man die Mitarbeitenden für Veränderungen abholt. Dazu gehört auch das Nehmen der Angst vor Veränderungen. Das kann durch offene Kommunikation passieren. Gute HR-Verantwortliche sind deshalb primär gut in der Kommunikation, verfügen über Medienkompetenz und – auch wenn das veraltet klingt – haben Menschen gern.

Was meinen Sie genau damit?

Ich persönlich habe das Gefühl, dass einige Personaler ein negatives Menschenbild haben. Das führt dazu, dass in vielen Unternehmen keine Vertrauenskultur herrscht. Wenn man immer vom Negativen im Menschen ausgeht, kann man kein

Jörg Buckmann an der 5. personalsCHWEIZ Fachtagung erleben!

Der Personalmarketingexperte referiert an der Fachtagung nicht nur, sondern moderiert sie auch. Hören Sie Jörg Buckmann und weitere HR-Experten an der 5. personalsCHWEIZ Fachtagung am 21. November in Zürich.

Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch



Jörg Buckmann spricht sich für mehr Menschlichkeit im HR aus.

Vertrauen schenken. Es braucht mehr H in HR. Gerade jetzt in der Zeit der digitalen Helfer. Das Menschliche sollte definitiv in den Mittelpunkt gestellt werden.

Schauen wir noch kurz zurück. Was hat sich in den letzten Jahren in Bezug auf HR-Kompetenzen verändert?

Es gibt immer weniger HR-Generalisten und dafür mehr spezialisierte Personalverantwortliche. Was man auch bemerkt, ist, dass es mehr Quereinsteiger gibt, vor allem in leitenden Funktionen. Die klassische Karriereleiter hochklettern tun HR-Verantwortliche heute auch weniger. Ich persönlich finde es grossartig, wenn jemand vor und nach einer HR-Funktion etwas ganz anderes gemacht hat und macht. HR kann so nur gewinnen. Einer-

seits, weil Personen, die HR-Tätigkeiten neu ausüben, über ganz anderes Wissen verfügen. Andererseits können Personen, die das HR verlassen, der Funktion mehr Anerkennung verschaffen. Jeder, der mal im HR tätig war, weiss, dass es nicht einfach ist und dass man oft zwischen Stühlen und Bänken ist.

In den letzten Jahren ist alles viel komplexer geworden. Erstaunlich ist, dass unglaublich viele unnötige Prozesse in den Unternehmen existieren. Das hat extrem zugenommen und nicht etwa wegen schweizerischen oder internationalen Gesetzen, sondern ein grosser Teil ist von den Unternehmen selbst gemacht. Das hat wieder mit dem Vertrauen in die Mitarbeitenden zu tun. Prozesse werden künstlich erschwert und kosten viel Geld. Es wird



Weiterbildung in HR

Holacracy, Diversity, Storytelling, 4.0?

HR-Fachpersonen tragen viel Verantwortung für die Personalentwicklung. Sie führen Assessments durch, beraten Mitarbeitende, organisieren Schulungen, erarbeiten Qualifizierungsangebote, wirken als Coach und vieles mehr. Wie aber entwickeln sie sich selbst?

Von Susan Göldi und Daniel Herzog

Welche Weiterbildung ist die richtige für HR-Fachpersonen? Und wie viel Weiterbildung brauchen HR-Fachpersonen, um ihr Unternehmen in die Zukunft zu führen? An vier exemplarischen Beispielen zeigen wir, wo und in welchem Mass HR-Fachpersonen herausgefordert sind. Es ist wichtig, dass sie sich unermüdlich selber entwickeln, Umwälzungen antizipieren und auf tiefgreifende gesellschaftliche oder technische Veränderungen reagieren.

Organisationsform Holacracy

Der Begriff «Holacracy» poppt gerade überall auf. Um was geht es dabei? Und müssen sich HR-Fachpersonen damit befassen? Die Holacracy (auch Holokratie) will die Grenzen des Unternehmens durchlässig machen und soziale Kollaborationsnetzwerke schaffen. Statt dass Organisationen hierarchisch gegliedert sind, gibt es vernetzte Organisationskreise. Ein Kreis lässt sich dabei am ehesten mit einem Projekt vergleichen: Kreise/Projekte entstehen, nehmen Gestalt an, organisieren sich, wachsen – und verschwinden wieder. Statt dass Menschen für sie bestimmte und definierte Aufgaben erfüllen, haben sie Rollen. Muss das HR-Fachpersonen interessieren? Ja! Sie müssen sich mit den Charakteristika der neuen Organisationsform vertraut machen, Beispiele sammeln, Vor- und Nachteile bedenken und sich fragen, ob ihr Unternehmen davon profitieren kann. Informationen finden sie in Blogs, Tageszeitungen, in Büchern (z.B. Brian J. Robertson: Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, Vahlen, München 2016), in Vorträgen an Hochschulen, bei so unterschiedlichen Pionieren wie z.B. Swisscom, Freitag oder Liip.

Offenheit und kritische Reflexion

Informelle und selbstgesteuerte Weiterbildungen sind gefragt, um Trends einzuordnen und neue Ideen für die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens zu gewinnen. Dabei helfen eine breite Lektüre, der Besuch von Veranstaltungen und der informelle Austausch mit Kolleginnen und Kollegen über Sachthemen. So könnte beispielsweise die Art der Sitzungsleitung in der Holacracy einem Unternehmen auf die Sprünge helfen, das Probleme mit ineffizienten Sitzungen hat. Sind etwa Sitzungen oft lang und bei den Mitarbeitenden unbeliebt, warum nicht mal einen Versuch mit einer straffen Sitzungsführung und neuer Rollenverteilung wagen und die Mitarbeitenden entsprechend schulen? Mit anderen Worten: Ein Trend wie Holacracy kann und soll HR-Fachpersonen inspirieren. Dafür müssen sie sich für Trends öffnen, Fragen stellen, sich kritisch mit der eigenen betrieblichen Realität befassen und das Beste aus unterschiedlichen Welten zusammenführen.

Diversity als Ausnahme

Dass Diversity – die Durchmischung von Teams und Leitungsgremien beispielsweise in Bezug auf Alter, Geschlecht, Herkunft oder Lebensstil – nicht nur eine sozialpolitische Anforderung ist, sondern auch gut fürs Geschäft, weiss bald jedes Kind. Trotzdem ist Diversität nicht die Norm, sondern die Ausnahme. Hat das etwas mit HR-Fachpersonen zu tun? Definitiv! Was eine produktive und befriedigende Kollaboration fördert, ist erforscht, dokumentiert und in nahezu jeder erdenklichen Tiefe – vom Zeitungsartikel bis zum Masterstudium – zugänglich. Nur: Die Nachfrage ist bescheiden.

Ideen zur diskriminierungsfreien Rekrutierung und Förderung werden, wenn überhaupt, zögerlich umgesetzt. Die Sensibilität für die Thematik ist nicht selten von unprofessioneller – politischer oder religiöser – Polarisierung geprägt. Statt auf eine nüchterne sachliche Offenheit, stösst das Thema immer noch zu oft auf Vorurteile. Nicht nur, aber eben vor allem HR-Fachpersonen sind hier gefordert, eine pragmatische Haltung zu entwickeln, sich an Hochschulen (z.B. CAS «Diversity- und Gleichstellungskompetenz») weiterzubilden und Erfahrungen mit neuen Prozessen und Strukturen zu sammeln.

Storytelling bewegt

Geschichten wollen Menschen seit Urzeiten hören und erzählen, weil sie etwas für Menschen Wertvolles transportieren. Sie transportieren vor allem Erfahrung – etwas, was der Mensch im Gegensatz zu anderen Lebewesen nicht in jedem Fall selber erwerben muss, sondern sich durch Geschichten aneignen kann. Geschichten ermöglichen uns, Situationen in Gedanken zu durchleben, verschiedene Perspektiven zu erkennen, Ursachen und Folgen zu reflektieren – letztlich Erkenntnisse zu bilden und weiterzugeben. Das ist sensationell, und jedes Unternehmen, das auf Geschichten verzichtet, vergeblich grosse Chancen. Aber wie geht es konkret? Wer tut was, wo, wann? Das Know-how des betrieblichen Storytellings muss erworben werden. Wer, wenn nicht die HR-Fachpersonen oder spezialisierte Bildungsmanagerinnen und -manager, sollten sich diese Kenntnisse und Fertigkeiten aneignen. Auch hier stehen zahlreiche Angebote von Online-Tutorials über Literatur (z.B. Karin Thier: Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement,

Digitalisierung in Aus- und Weiterbildung

Das LERN-Modell der Medienplanung

Auf dem Weg zur Industrie 4.0 verändern sich Kompetenzprofile. Die Digitalisierung spielt dabei auch in Aus- und Weiterbildung eine bedeutsame Rolle. Das LERN-Modell der Medienplanung bietet einen adäquaten Ansatz, Lehr- und Lernsequenzen effektiv didaktisch zu planen.

Von Markus Dorman und Karl-Heinz Gerholz

Betrachtet man die Ausbildung der Gegenwart, herrscht bei vielen Ausbildungsverantwortlichen Unsicherheit, wie die digitale Transformation sich auf die Aus- und Weiterbildung auswirken wird. Moderne Technologien wie beispielsweise Augmented bzw. Virtual Reality, Internet of things oder cyber physical systems holen die Realität der Aus- und Weiterbildung zunehmend ein und sind längst keine reinen «Leuchtturmprojekte» mehr. Durch innovative Technologien und eine zunehmende Vernetzung bahnen sich neue Produktionsprozesse und Geschäftsmodelle an, die ganze Branchen umstrukturieren werden (Weissbuch 4.0 2017). Entsprechend aktuellen Studien sind die Ausbildungsverantwortlichen dabei durchaus bereit, digitale Medien in Lehr- und Lernprozesse zu integrieren, und sehen darin Vorteile (z.B. Gensicke et al. 2016). Unsere Erfahrung aus zahlreichen Beratungsprozessen zeigt, dass nicht fehlende Ressourcen, sondern vielmehr oftmals das nötige medientechnische bzw. mediendidaktische Fachwissen sowie der nötige Überblick zu bereits heute existierenden Soft- und Hardwarelösungen fehlt, um geeignete Tools zu implementieren. Dieser Artikel setzt an dieser Stelle an und vermittelt, wie mittels des LERN-Modells eine didaktische Planung von Lehr- und Lernprozessen erfolgen kann. Die Hardwareseite wird hier aus Platzgründen bewusst ausgeblendet, sodass der Leser sich der Thematik aus der didaktischen Perspektive nähern kann.

Didaktische Perspektive

Eines vorweg: Didaktische Planungsprozesse sind im Zeitalter der Industrie 4.0 ambivalent. Aus- und Weiterbildung ist also in zweifacher Weise von diesen Veränderungen betroffen: Zum einen

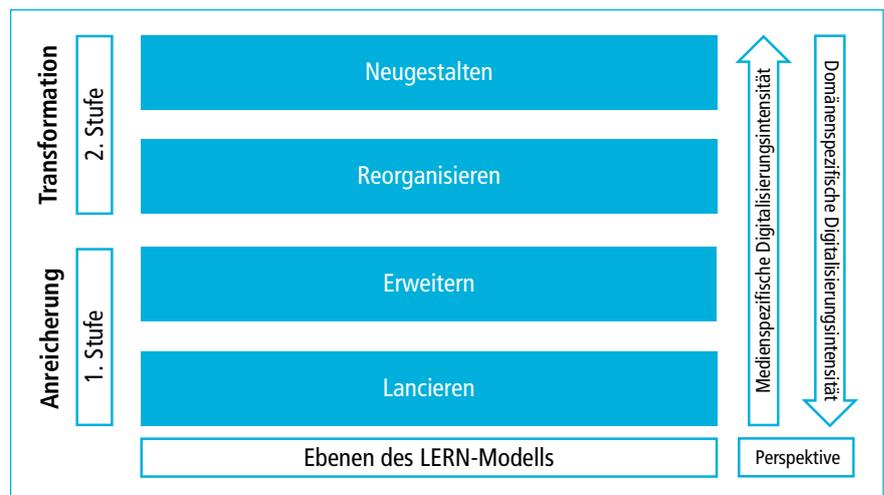


Abbildung 1: Implikationen der Digitalen Transformation

verändern sich die Kompetenzprofile, die Arbeitskräfte in Zukunft handlungsfähig machen, und zum anderen schaffen neue Technologien gleichzeitig auch Möglichkeiten für einen effizienten Medieneinsatz in Lehr- und Lernprozessen (Dormann & Gerholz 2017). Will man diese beiden Bereiche berücksichtigen, benötigt es ein Planungstool, welches die Veränderungsprozesse geeignet aufgreifen kann.

LERN-Modell als Planungstool

Das LERN-Modell ist ein zweistufiges Planungstool. Einerseits wird durch das LERN-Modell betrachtet, inwiefern ein Beruf von der Digitalisierungsintensität betroffen ist, indem technische Neuerungen die im Berufsfeld nötigen Kompetenzen verändern (Domänenspezifische Digitalisierungsintensität). Andererseits wird beachtet, inwieweit mittels digitaler Medien die Lehr- und Lernprozesse optimiert werden können (Medienspezifische Digitalisierungsintensität). In Abbildung 1 wird das LERN-Modell mit seinen Stufen und beiden Perspektiven dargestellt.

Im Folgenden wird die didaktische Planung des LERN-Modells aus Sicht der beiden Perspektiven vorgestellt.

Perspektive Domänenspezifische Digitalisierungsintensität

Die digitale Transformation schafft neue Anforderungen: Arbeitsprozesse, welche vorher von Personen ausgeführt wurden, werden automatisiert und Tätigkeitsfelder ändern sich. Kurzum: Aus- und Weiterbildung muss auf sich verändernde Kompetenzprofile reagieren. In diesem Zusammenhang lohnt es sich, die einzelnen Kompetenzen in beruflichen Handlungssituationen zu analysieren (Gerholz & Dormann 2017) und zu entscheiden, welche konkreten Auswirkungen die digitale Transformation auf diese hat. Solche Veränderungen lassen sich in nahezu jedem Berufsfeld identifizieren. Exemplarisch wird dies in diesem Artikel am Beispiel eines Personalgesprächs aus der kaufmännischen Ausbildung verdeutlicht. Hier hält die Digitalisierung beispielsweise Einzug in die Handlungs-

HR-Manager in der Praxis

«Stillstand gibt es bei uns nicht»

Kontiki Reisen in Baden ist ein Great Place to Work. Selina Gartler, Head of Human Resources des auf Reisen im Norden spezialisierten Büros, stellt sich unseren Fragen im Interview.

Interview geführt von Kevin Hofer

personalSCHWEIZ: Was machen Sie anders/besser als andere?

Selina Gartler: Für uns ist die Unternehmenskultur zentral. Unsere Mitarbeitenden identifizieren sich mit den Kontiki-Werten und bringen viel Leidenschaft in ihre tägliche Arbeit ein. Unser Umgang ist familiär und menschlich, die Passion für unsere Destinationen wird spürbar gelebt, Ideen der Mitarbeitenden stossen auf offene Ohren, und das Unternehmen wird zukunftsorientiert in Richtung eines nachhaltigen Tourismus entwickelt. Wir wollen nicht nur unseren Kunden, sondern auch unseren Mitarbeitenden unvergessliche Erlebnisse schaffen.

Wie motivieren und fördern Sie ihre Mitarbeitenden?

Wir orientieren uns stark an unserer Vision und Mission. Stillstand gibt es bei uns nicht, wir haben hochgesteckte Ziele, hinter welchen unsere Mitarbeitenden stehen und die sie motivieren. Wir ermöglichen den Mitarbeitenden beispielsweise auf Studienreisen oder bei der Tätigkeit als Gästebetreuer an einem unserer saisonalen Standorte, die Faszination des Nordens selbst zu erleben. Als Spezialist unter den Reiseveranstaltern offerieren wir allen Mitarbeitenden fortlaufend umfassende interne Schulungen und Workshops. Unsere Mitarbeitenden sind sehr vielseitig interessiert, und wir wollen, dass ihnen Wissen und Informationen einfach zugänglich sind. Anerkennung und Spass bei der Arbeit dürfen natürlich auch nicht zu kurz kommen. Die grösste Motivation ist meines Erachtens die Wertschätzung, welche wir unseren Mitarbeitenden entgegenbringen; das prägt auch unsere Personalarbeit.

Wie verbessern Sie Ihre HR-Prozesse?

Vor mehr als zwei Jahren haben wir ein eigenes Qualitätsmanagementsystem eingeführt. In diesem Zusammenhang haben wir auch alle Abläufe im HR-Bereich

analysiert und weiterentwickelt. Durch die Great Place to Work-Befragung sowie die TourCert-Zertifizierung haben wir wertvolle Erkenntnisse erlangt. Mithilfe der World-Café-Methode wurde dann gemeinsam ein Verbesserungsprogramm erstellt. Unser oberstes Ziel ist es, dass Prozesse transparent und intuitiv sind. Wir möchten die Mitarbeitenden fördern und befähigen, eigenständig zu handeln, und vermeiden, dass es zu «Flaschenhälsen» kommt. Wir vertrauen unseren Mitarbeitenden, und sie helfen uns bei der Weiterentwicklung.

Zudem ist HR bei uns keine Nebendisziplin, sondern ein zentrales Thema unserer Geschäftsleitungssitzungen. Dies ermöglicht es, gut integrierte HR-Prozesse zu schaffen, welche mit der Unternehmensstrategie abgestimmt sind.

Wenn Geld keine Rolle spielen würde, was würden Sie in Ihrer Personalabteilung sofort ändern?

Wir würden prüfen, wo wir für unsere Mitarbeitenden und unsere Kunden zusätzlichen Mehrwert schaffen können. Dies ist per se nicht immer eine Frage des Geldes. Finanzielle Ressourcen helfen natürlich beispielsweise dabei, moderne HR-Systeme einzusetzen. Die Zeitersparnis könnten wir für die Realisierung einer unserer vielen Ideen, u.a. im Bereich Mitarbeiterentwicklung, verwenden – da würde uns sicherlich einiges einfallen.

Welches sind zurzeit die grössten Herausforderungen im HR?

Wir befinden uns in einem stetigen Wandel. Die Erwartungen der Mitarbeitenden ändern sich, wie auch das Kundenverhalten. Wir müssen ein attraktiver Arbeitgeber für die verschiedenen Generationen sein, unter Berücksichtigung von Megatrends, wie demografischer Wandel, veränderte Werteverständnisse und technologische Entwicklungen. Die Be-

dürfnisse der Mitarbeitenden in Einklang mit den unternehmerischen Zielen zu bringen, ist eine stetige Herausforderung. Beispielsweise sehen wir einen Trend hin zum häufigen «Job Hopping», oft unabhängig von der Attraktivität des Arbeitgebers. Wir haben bei Kontiki aber glücklicherweise auch viele «Rückkehrer», die nach Abstechern gerne wieder zurück zu uns kommen – und dies mit neuen Erfahrungen, viel Energie und Motivation. Hier müssen wir als Organisation agiler sein und uns auf die Vorteile konzentrieren.

Was macht für Sie die Faszination am HR aus?

Um ehrlich zu sein, während meines BWL-Studiums in Liechtenstein und meiner Tätigkeit im Finanzbereich hätte ich nie gedacht, wie vielfältig HR sein kann: Im Personalbereich ist kaum ein Tag wie der andere; ich finde den Austausch mit unterschiedlichen Menschen spannend, herausfordernd und zugleich sehr bereichernd. HR verbindet so viele Fachbereiche, und wir können mit unserer Arbeit tatsächlich etwas bewegen. Davon bin ich überzeugt.

Zur Person



Selina Gartler, MBA und dipl. Leiterin HR, ist Head of Human Resources und Member of the Executive Board bei Kontiki Reisen. Zuvor war sie in diversen Funktionen – auch im HR – beim Zurich Film Festival tätig.



Networking

Nachhaltig netzwerken

Wie heisst es so schön: Nur wer die richtigen Leute kennt, bringt es zu was. Beziehungsweise es geht nicht darum, was Sie wissen, sondern wen Sie kennen!

Von Irène Wüest

Worauf es in der Arbeitswelt genauso ankommt wie im Privatleben, sind Kontakte und Beziehungen:

- Nutzen Sie Ihr Beziehungsnetz, um Erfolg zu haben?
- Nutzen Sie das Inspirationspotenzial, das in guten Beziehungen steckt, für das tägliche Leben und Arbeiten genügend aus?

Alles dreht sich um die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen. Wer Erfolg haben will, braucht mehr als nur Erfahrung und Kompetenz. Es braucht ein starkes Beziehungsnetz, d.h. Menschen, die Sie fördern, ermutigen, unterstützen und weiterempfehlen. Egal, ob es darum geht, an Informationen, Aufträge oder einen neuen Job zu kommen: Es braucht ein tragfähiges Netz. Doch: Wie lässt sich ein tragfähiges Netz gestalten? Und welches sind die Erfolgskriterien für Nachhaltigkeit?

Ein paar Überlegungen zu Beginn

Ein Netzwerk entsteht nicht einfach so. Wie das Wort «Werk» bereits andeutet, es geht um Arbeit, viel Arbeit. Ein tragfähiges Netz muss aufgebaut werden, solange man es noch nicht braucht – denn wenn man es braucht, findet man dort auch Menschen, die einen unterstützen, weil sie längstens von unserer Kompetenz überzeugt sind. Also beginnen Sie frühzeitig mit Ihrer Arbeit!

«Beziehungen schaden nur dem, der keine hat.»

Nur Visitenkarten zu sammeln und Freundschaftsanfragen zu bestätigen, bringt nichts. Das Hauptproblem unserer heutigen Gesellschaft ist nicht Kontaktmangel. Unser Problem besteht aus zu vielen Kontakten, die zu oberflächlich sind. Wir jagen nach Kontakten, halten

uns damit beschäftigt und kommen nicht vorwärts. Der Grund ist, dass wir uns verzetteln und ziellos Kontakte pflegen. Dabei ist nicht Jagd, sondern Landwirtschaft erfolgversprechend! Es braucht einen klaren Fokus, eine Zielorientierung!

Standortbestimmung

Die Kunst des intelligenten Netzwerkaufbaus fängt bei Ihnen an! Werden Sie sich klar darüber, was Sie eigentlich erreichen wollen. Was interessiert Sie? Wo wollen Sie hin? Wollen Sie Ihre Karrieremöglichkeiten, Ihren Bekanntheitsgrad, Ihre gesellschaftliche Anerkennung ausbauen, sich selbstständig machen, suchen Sie nach Informationen, Aufträgen, Lieferanten, Personal etc.?

«Auch beim Segeln kommt es nicht in erster Linie darauf an, woher der Wind weht, sondern wie man die Segel setzt, wenn man ein bestimmtes Ziel erreichen will.»

Werden Sie sich klar über Ihre Ziele und Wünsche. Ziele geben Ihnen vor, was Sie zu ihrer Erreichung benötigen. Der Weg zur Zielerreichung kann lang sein; mit den richtigen Kontakten nehmen Sie die Abkürzung!

Beziehungsgeflecht visualisieren

Wir alle leben in und mit Beziehungen zu anderen. Auch Sie! In den meisten Fällen haben wir familiäre Bindungen; wir haben Freunde, Kollegen und Nachbarn, Schulfreunde, Studien- und Arbeitskollegen, Lehrpersonen, Ausbilder, Sportfreunde etc. Doch sind Sie sich dieser Verbindungen bewusst und nutzen Sie deren Potenzial?

Visualisieren Sie Ihr eigenes Beziehungsgeflecht. Machen Sie zum Beispiel ein

MindMap. Überlegen Sie sich zuerst sinnvolle Kategorien wie Familie, Freunde, Schule, Arbeit etc. Setzen Sie sich in die Mitte eines Kreises und umgeben Sie sich mit den auserwählten Kategorien bzw. den Menschen, die Sie zurzeit sehr gut kennen und mit denen Sie ein tiefes Vertrauen verbindet. Das ist Ihre Kraftbasis, Ihr Zentrum.

Im Weiteren notieren Sie sich alle Menschen, die Ihnen im Laufe Ihres Lebens begegnet sind und zu denen Sie zurzeit jedoch keinen intensiven Kontakt mehr pflegen. Um den Kontakt eventuell sinnvoll zu nutzen, vermerken Sie auch, in welchen Angelegenheiten diese «alten Bekannten» Ihnen weiterhelfen könnten.

Diese gezielte Übersicht lässt Sie erkennen, in welchen Bereichen Sie schon wichtige und tragfähige Beziehungen haben. Das ist Ihr Basisnetz. Ein Netz voller vertrauter Menschen mit gemeinsamen Erinnerungen. Je nach Suchkriterium ein idealer Anknüpfungspunkt.

Netz erweitern

Überlegen Sie sich im Weiteren, mit wem Ihr Basisnetz in Kontakt steht bzw. stehen könnte, und umgeben Sie es mit deren – jedoch für Sie unbekanntem – Kontakten. Notieren Sie jeden möglichen Kontakt, denn jeder Kontakt könnte irgendwann wichtig werden.

Prüfen Sie auch «organisierte» Netzwerke als möglichen Zugang zu Ihrer Zielerreichung. Verschaffen Sie sich hierzu einen Überblick über das Internet und seine Suchmaschinen. Egal ob eine berufsständische Vereinigung oder ein Serviceclub, geeignet ist jenes Netzwerk, welches Ihrer Zielerreichung am besten nützt. Auch dessen Eigenheiten hinsichtlich Aufnahme- und Teilnahmebedingungen, Kosten,

Agilisierung und Digitalisierung

Neue HR-Kompetenzen

Die aktuellen Schlagwörter, wenn es um eine Neu-Fokussierung des HRM geht, heissen «agil» und «digital». Damit verbunden sind Verschiebungen der personalstrategischen Positionierung einer Unternehmung, aber auch der Kompetenzen, die es braucht, um Veränderungen zu realisieren.

Von Gery Bruederlin

Die fundamentale HR-Strategie einer Unternehmung resultiert aus der Analyse von drei treibenden Komponenten: Geschäftsstrategie, Personalpolitik und Unternehmenskultur. Diese definieren personalstrategische Lagepunkte auf einer vierteiligen Matrix, welche die beiden Dimensionen «Qualität/Kosten» (Treiber: Business-Strategie) und «Flexibilität/Stabilität» (Treiber: Personalpolitik und Unternehmenskultur) verbindet. Die Matrix-Quadranten können dann mit vier HR-Kernstrategien gleichgesetzt werden: «Investment», «Balance», «Low Cost» und «Flex Value» (siehe Abbildung 1).

Diese Kernstrategien (strategische HR-Grundpositionierungen) indizieren wiederum, wo die Schwerpunkte eines HR-Portfolios liegen sollten: Für jede Unternehmung gibt es mit der HR-Strategie kompatible und damit erfolversprechende Ausprägungen von Personalplanung, Talent-Akquisition, Performance Management, Compensation-, Talent- und Freisetzungsmangement. Mit anderen Worten, es lassen sich Prioritäten für jeden Bereich der HR-Wertschöpfungskette

auf Basis der Fundamentalpositionierung bestimmen.

Strategische Initiativen einer Unternehmung wirken sich entsprechend auf die HR-Fundamentalpositionierung aus. Substanziell ist eine solche Entwicklung für das HRM immer dann, wenn sie kurz- bis mittelfristig von einem Positionierungsquadranten in einen anderen führt. In diesem Fall kann man von einer «HR-Transformation» sprechen. Genau dies trifft in der Regel für eine Digitalisierungs- oder eine «Agilisierungs»-Strategie im HRM zu.

Agilisierung

Die Schnellebigkeit vieler Märkte sowie die Globalisierung derselben mit den damit verbundenen Unsicherheiten und erhöhten Komplexitäten erfordern von vielen Firmen, sich veränderten Bedingungen möglichst schnell anzupassen. Auch grössere Konzerne, welche naturgemäss etwas unbeweglicher sind, versuchen, eine erhöhte und umfassende Flexibilität zu demonstrieren, sei es, wenn es um die

schnelle Reaktion auf Kundenbedürfnisse, die marktbedingte Anpassung von Prozessen oder auch die Erhöhung des Innovationsrhythmus geht. Der Begriff, der all diese Ambitionen zusammenfasst und welcher viele Unternehmungen in ihren Anstrengungen vereint, heisst «Agilität»: Unternehmungen müssen dynamischer und flexibler, eben agiler werden.

Das bedeutet, dass sie besser mit neuen Informationen und mit Unsicherheiten umgehen und entsprechend flexibel auf neue Ausgangslagen reagieren und schnelle Entscheidungen treffen können. Analoge Forderungen werden explizit auch gegenüber den HR-Funktionen laut, was sich betreffend deren Aktivitäten in diversen strategischen Schwerpunktsverlagerungen niederschlägt.

- Personalplanung: Von einem längerfristigen zu einem eher taktisch ausgerichteten mittelfristigen Fokus. Nur fundamentale Langfrist-Trends werden weiter berücksichtigt.
- Rekrutierung: Von einer Priorisierung der stabilisierenden internen Entwicklung zu einer Übergewichtung des flexibilisierenden externen Sourcings.
- Compensation: Von vorwiegend fixen zu verstärkt variablen Ansätzen, welche aber weniger auf kurzfristigen und individuellen Leistungen basieren, sondern auf nachhaltigen Beiträgen von ganzen Organisationseinheiten (vom Team bis zur gesamten Firma). Damit rücken Erfolgsbeteiligungsmodelle in den Vordergrund.
- Talent Management: Von flächendeckenden Talent-Entwicklungsprogrammen zur einerseits vermehrt opportunistischen Förderung von erfolgskritischen Rollen, und andererseits zur Entwicklung von Hochleistungsteams, welche Veränderungen gestalten können.

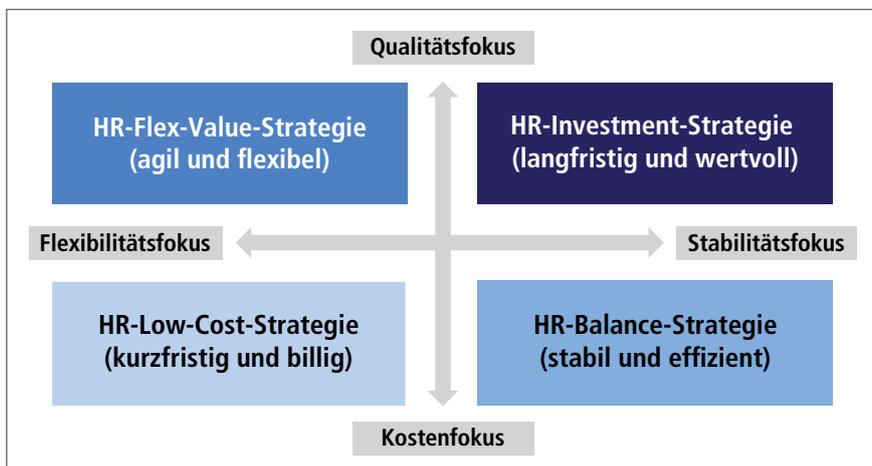


Abbildung 1: HR-Kernstrategien