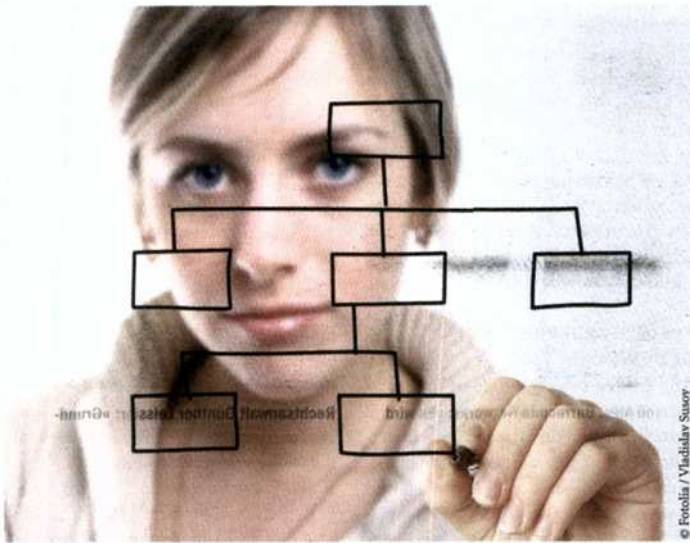




# Personalentwicklung steht im Vordergrund

Die HR-Themen 2011 drehen sich um Weiterbildung, Führungskräfteentwicklung, Talentmanagement und Kostensenkung.



© Fotolia / Vladislav Slonov

WIEN – Das aktuell strategisch wichtigste Thema für die Personalbereiche von Großunternehmen ist die Führungskräfteentwicklung. Außerdem genießen IT-Unterstützung für HR-Prozesse, Kostensenkungen bei HR-Aktivitäten, Change Management und die Gewinnung und Rekrutierung von Talenten hohe Aufmerksamkeit, wie Capgemini im Rahmen des jährlich erscheinenden »HR-Barometers« festgestellt hat. Das Thema Employer Branding dagegen ist hinsichtlich seiner Wichtigkeit deutlich abgerutscht – und das, obwohl Personalverantwortliche vor zwei Jahren eine weiterhin hohe Bedeutung für dieses Thema prognostizierten. Für 2012 erwarten die Befragten diesmal, dass Themen rund um Talentengewinnung, -bindung und -entwicklung – sprich Personalentwicklung – wichtiger werden.

Das HR-Barometer 2011 zeigt auch eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit der fast hundert befragten Unternehmen auf: Durchschnittlich dreieinhalb Reorganisationen innerhalb der letzten zwei Jahre gaben die Unternehmen an. »Dies lässt vermuten, dass viele Unternehmen Reorganisationen zu häufig als vermeintliches Allheilmittel einsetzen. Es besteht die Gefahr einer gegen Reorganisationen immunisierten Organisation«, erklärt Ingrid Berndt, Head of Finance and Employee Transformation bei Capgemini. »Es ist eine wichtige Aufgabe für die Personalabteilungen im Jahr 2011, künftige Reorganisationen ordnend mitzugestalten.« Auch strategisch wichtige Themen gestalten die Personalabteilungen etwas weniger mit als bisher. Nur noch 32 Prozent (2009 waren es noch 41 Prozent) der Befragten verfügen über Mitentscheidungsrechte. Im Gegenzug finden sich die Personalverantwortlichen häufiger (42 Prozent) in einer beratenden Rolle wieder.

Hohes Optimierungspotenzial verbirgt sich laut HR-Barometer 2011 auch in den IT-Systemen: 43 Prozent der Befragten sagen, dass die vorhandene Software effekti-

ves Arbeiten nicht ausreichend ermöglicht und sogar 60 Prozent sind der Überzeugung, dass die Systeme die HR-Business-Partner nicht adäquat entlasten. Outsourcing praktizieren die Personalabteilungen nur selektiv, knapp die Hälfte hat einzelne HR-Services an externe Dienstleister vergeben. Komplettes Outsourcing von Human Resources spielt dagegen keine Rolle. Dennoch gehen 28 Prozent der Befragten davon aus, dass sich ihre HR-Bereiche in den nächsten zwei Jahren verkleinern werden.

## BUDGET FÜR WEITERBILDUNG WIRD AUFGESTOCKT

Ergänzend zu diesen Ergebnissen hat die »Plattform für berufsbezogene Erwachsenenbildung« anlässlich des Tages der Weiterbildung Anfang März die Studie »Weiterbildung 2011« präsentiert, die sich mit den Themen Arbeitsmarktöffnung, Weiterbildung und Bachelor beschäftigt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Unternehmen heuer bereit sind, wieder mehr in Weiterbildung zu investieren. 26 Prozent der Unternehmen stocken heuer ihr Budget für Weiterbildung auf. Das sind immerhin doppelt so viele wie noch vor einem Jahr. Mit ein Grund für die Erhöhung der Weiterbildungsbudgets ist die Arbeitsmarktöffnung ab Mai. »Arbeitnehmer setzen im Zuge der Arbeitsmarktöffnung auf die Stärkung der eigenen Kompetenzen und des eigenen Know-hows. Hier wird es also stärkere Nachfrage im Unternehmen geben, an Kursen und Seminaren teilnehmen zu dürfen. Dazu kommt, dass neue Beschäftigte natürlich gefördert und zusätzlich qualifiziert werden müssen«, erklärt Hannes Knett, Sprecher der Plattform für berufsbezogene Erwachsenenbildung und Bildungsexperte des Wifi Österreich. Insgesamt glauben 58 Prozent der Unternehmen, dass die berufsbezogene Erwachsenenbildung durch die Arbeitsmarktöffnung an Bedeutung gewinnen wird.

[mi]



KOMMENTAR

## DIE ANDERE SEITE

Führungskräfteentwicklung, Talentmanagement, Kostensenkung und IT-Unterstützung von HR-Prozessen sind die Top-HR-Themen dieses Jahr auf Unternehmer-Seite. Wenn man die Mitarbeiter fragen würde, wo sie Handlungsbedarf sehen, würde man wohl mit der »neuen Welt des Arbeitens« konfrontiert, die die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit mehr als verschwimmen lassen. Mitarbeiter sind sich oft nicht sicher, wo ihre Freizeit anfängt und ihr Job endet. Ist es notwendig, ständig erreichbar zu sein? Muss man am Wochenende das nachholen, was man in der Arbeitswoche nicht geschafft hat oder wird man ersetzt, wenn man nicht mindestens 120 Prozent Leistung bringt? Und wenn man nun nicht nur im Büro, sondern auch zu Hause arbeitet, ist es dann legitim, sich in der vorgegebenen Arbeitszeit mit privaten Dingen zu beschäftigen, etwa mit sozialen Netzwerken? Dies sind nur einige Fragen, die den Umschwung in die »neue Arbeitswelt« begleiten. Hier wären Arbeitgeber gefragt, klare Strukturen und Regeln gemeinsam mit den Arbeitnehmern zu vereinbaren, die Nachhaltigkeit auf beiden Seiten erwirken. Denn wenn die Mitarbeiter ihre Grenzen abgesteckt haben und sich in ihrem definierten Rahmen frei bewegen dürfen, steigert das die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens enorm. Dazu muss aber Klarheit herrschen, und diese müssen Führungskräfte vermitteln. Denn das ist sicher nicht die Aufgabe eines Mitarbeiters. [michaela.holy@itverlag.at]

## Visionslose Manager

WIEN – Jedem zweiten Manager fehlt es an einer Vision zur Entwicklung des eigenen Unternehmens. Ein weiteres Problem ist der strategische Planungsmangel, so eine aktuelle Befragung unter 1.800 Führungskräften. So setzen fast zwei Drittel der Manager widersprüchliche Prioritäten, entscheiden impulsiv und gehen zu viele Projekte gleichzeitig an. »Im Idealfall stimmt die Vision, die ein Manager hat, mit der für das Unternehmen überein. Da das Shareholder-Value-Streben heutzutage jedoch kurzfristig ausgerichtet ist, sind viele Führungskräfte innerlich zerrissen«, so Unternehmensberater Bernd Höhne. Um Prognosen über künftige Geschäftstätigkeiten aus dem Weg zu gehen, sprechen Unternehmer oft von einer höheren Volatilität der Märkte, die Annahmen schwierig machen. Doch wenn in Unternehmen etwas schief läuft, ist das nicht allein die Folge aus Märkten und unbeeinflussbarer Entwicklungen. Was oft fehlt, ist eine differenzierte Strategie, die alle Entscheidungsprozesse einbindet. Die Selbstkritik zeigt sich in den Ergebnissen der Untersuchung. Die Hälfte der Entscheider bemängelt, dass die Strategie nicht überzeugend kommuniziert wird. Die Konsequenz: Mehr als ein Viertel aller Manager vergeudet seine Zeit mit der Prüfung von Projekten, die nicht zur Gesamtstrategie passen. Die Folgen wiegen schwer. So entscheiden sich Unternehmen oft Hals über Kopf für ein neues Geschäftsfeld, wenn sie wachsen wollen. Weniger als 50 Prozent der Managements stecken im Vorfeld jedoch den strategischen Rahmen ab, in dem agiert wird. Um Risiken klein zu halten, werden mehrere Optionen gleichzeitig verfolgt.

[mi]