

PERSONAL - UND KULTURMANAGEMENT: DIE SCHLÜSSELROLLE DER PERSONALABTEILUNG

VON: ARNOLD MARTY
AM 9.5.2023

PARTNER
ROY C. HITCHMAN
EXECUTIVE SEARCH



ARNOLD.MARTY@HITCHMAN.CH

Die Rolle der Personalabteilung in Unternehmen hat sich im Laufe der Jahre stark verändert. Mit dem Aufkommen der Künstlichen Intelligenz (KI), des Arbeitskräftemangels und der sich wandelnden Arbeitswelt müssen sich die Personalverantwortlichen anpassen und weiterentwickeln, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden.

In diesem Artikel gehen wir auf die künftige Rolle der Personalabteilungen ein, auf die wichtigsten Herausforderungen, mit denen sie heute konfrontiert sind, und darauf, wie sie auf diese Herausforderungen reagieren können.

Die künftige Rolle der Personalabteilung

Die künftige Rolle der Personalabteilungen wird wahrscheinlich strategischer und weniger transaktionsbezogen sein. Personalverantwortliche müssen sich auf den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke, die Gewinnung und Bindung von Spitzenkräften und die Entwicklung einer vielfältigen und integrativen Arbeitsplatzkultur konzentrieren.

Eine der wichtigsten Veränderungen in der Rolle der Personalabteilungen ist die wachsende Bedeutung der Mitarbeitererfahrung. Personalverantwortliche müssen sich darauf konzentrieren, ein positives Mitarbeitererlebnis zu schaffen, das das Engagement, die Produktivität und die Loyalität fördert.

Das bedeutet, dass sie mitarbeiterorientierte Programme und Initiativen entwerfen und umsetzen müssen, wie z. B. flexible Arbeitsregelungen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Gesundheits-Programme. Natürlich kann diese Aufgabe nicht nur an die Personalabteilung delegiert werden, sondern auch die Vorgesetzten und die Geschäftsleitung müssen einbezogen und überzeugt werden. Sie sind es, die mit ihrer täglichen Arbeit die Erfahrungen der Mitarbeitenden massgeblich prägen.

Ein weiterer kritischer Aspekt der künftigen Rolle der Personalabteilungen ist nicht nur das Talentmanagement, sondern das Management der gesamten Belegschaft. Personalverantwortliche sollten wirksame Strategien für die Identifizierung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitenden und Spitzentalenten entwickeln. Dazu gehört der Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Daten zur Leistungsmessung und -verbesserung ebenso wie die Bereitstellung gezielter Schulungs- und Entwicklungsprogramme, die den Mitarbeitenden helfen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Eine solide Employer-Branding-Strategie ist der Schlüssel zur Gewinnung neuer Talente und zur Stärkung der Loyalität bestehender Mitarbeitenden.



Wie kann die Personalabteilung noch strategischer werden?

Die HR-Strategie muss auf die Unternehmensstrategie abgestimmt werden, und um ihr mehr strategisches Gewicht zu verleihen, muss sie u. a. Antworten auf folgende Schlüsselfragen finden:

- Wie kann ich die Organisation auf das Zeitalter der künstlichen Intelligenz vorbereiten?
- Welche Arbeitsplätze sind in meinem Unternehmen bedroht?
- Wie bereite ich die Belegschaft auf diese Bedrohung vor?
- Welche Up-Skilling-Massnahmen sind dafür notwendig?

Forscher von Open AI haben sich mit Wissenschaftlern der University von Pennsylvania (Quelle: <https://bit.ly/3M4mu1b>; Stand: 8.5.2023) zusammengetan, um herauszufinden, welche Arbeitsplätze am stärksten von ChatGPT betroffen sind. Ihren Ergebnissen zufolge gehören Buchhalter, Mathematiker, Programmierer, Dolmetscher und Journalisten zu den Berufsgruppen, die am stärksten von den Möglichkeiten der generativen künstlichen Intelligenz betroffen sind. Aus meiner Erfahrung als Geschäftsführer verschiedener Grosshandelsunternehmen kann ich sagen, dass Preisspezialisten, Category Manager und Datenanalysten zu den bedrohten Funktionen gehören. Da die Mitarbeitenden, die diese Positionen innehaben, allesamt gut ausgebildete und wichtige Wissensträger sind, gilt es, sie mit Weiterbildungsmassnahmen in verwandte Positionen zu entwickeln, um sie im Unternehmen zu halten.

Die meisten heute verfügbaren Human Resource AI-Anwendungen wurden für den Einstellungs- und Rekrutierungs-Prozess entwickelt. Durch den Einsatz von Chatbots können beispielsweise die Kosten für Einstellungen erheblich gesenkt werden. Der Auswahlprozess kann durch die Verwendung von AI-geführten Sentiments-Analysen und Computerlinguistik beschleunigt und neutralisiert werden. Beispielsweise können im Internet veröffentlichte Texte und Social Media Profile der Kandidaten analysiert werden, um damit Rückschlüsse auf die Gefühlslage und die spätere Performance ziehen zu können.

Wichtig ist, dass Sie Ihr Unternehmen kritisch durchleuchten und sich fragen, welche Arbeitsplätze in Ihrem Unternehmen gefährdet sein könnten.

Weitere Schlüsselfragen, die es zu beantworten gilt, sind, welche Talente Sie für die geschäftlichen Herausforderungen von morgen brauchen und wie Sie eine effektive Pipeline dafür aufbauen können. Oder was ist eine gute Mischung aus Festangestellten und Teilzeitkräften, um den Arbeitskräftemangel in Ihrer Branche zu überbrücken. Jeder Beitrag, den die HR-Abteilung zur Bewältigung künftiger geschäftlicher Herausforderungen leisten kann, macht die Personalabteilung strategischer.

Herausforderungen für Personalabteilungen

Trotz der potenziellen Chancen stehen die Personalabteilungen in Zukunft auch vor einigen Herausforderungen. Eine der größten Herausforderungen ist die sich verändernde Art der Arbeit. Mit dem Aufkommen der "Gig-Economy" und der Homeoffice-Arbeit müssen sich die Personalverantwortlichen an neue Arbeitsmodelle anpassen und Wege finden, um geografisch verstreute Mitarbeitende zu managen und zu motivieren. Neue Mitarbeitende so schnell wie möglich produktiv zu machen und die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln, sind grosse Herausforderungen, die es zu lösen gilt. Die Unterstützung des Managementteams bei dieser Problemstellung ist wahrscheinlich eine der wichtigsten Aufgaben, die es zu bewältigen gilt.

Eine weitere Herausforderung ist die zunehmende Bedeutung von Daten und Analysen (z.B. Feedback-Umfragen, Mitarbeitergespräche, Informationen über die berufliche Entwicklung oder Gesundheits-Informationen).

Personalverantwortliche sollten neue Fähigkeiten und Kompetenzen in der Datenanalyse und -interpretation entwickeln, um fundierte Entscheidungen über Talentmanagement, Leistungsbewertung und Mitarbeitererfahrung treffen zu können.

In den letzten Jahren wurde die Personalabteilung eher als Dienstleister, denn als strategischer Partner gesehen, der dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann. Organisatorisch war es nicht unüblich, dass die Personalabteilung keinen Platz im obersten Führungsgremium (der Geschäftsleitung) erhielt. Dies hat es den Verantwortlichen schwer gemacht, die Unternehmensstrategie mitzugestalten.

Schliesslich sollten sich die Personalverantwortlichen mit dem wachsenden Qualifikationsdefizit und dem Mangel an Arbeitskräften in vielen Branchen auseinandersetzen. Innovative Rekrutierungsstrategien, unter Einbindung von Virtual Reality und Social Media Sourcing, um neue Talentquellen zu erschliessen, können hierfür Ansätze sein.

Wie Personalabteilungen auf diese Herausforderungen reagieren können

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, können Personalabteilungen mehrere proaktive Schritte unternehmen. Erstens können sie in die aktuellen Entwicklungen der KI und Datenanalyse investieren, um ihre Entscheidungsfähigkeit zu verbessern.

Dazu gehört auch der Einsatz prädiktiver Analysen, um Personalprobleme zu erkennen und zu beheben, bevor sie zu grossen Problemen werden. Zweitens können Personalabteilungen daran arbeiten, eine starke Arbeitgebermarke und ein Wertversprechen für die Mitarbeiter zu entwickeln, die Top-Talente und qualifizierte Arbeitskräfte anziehen und binden. Dazu gehört auch der Aufbau einer Kultur der Vielfalt und Integration, die das Engagement und die Produktivität fördert.

Drittens wäre es von Vorteil, wenn die Personalabteilung mit anderen Abteilungen wie IT, Finanzen und Marketing zusammenarbeitet, um dabei deren Wissen, gewonnene Daten und Analysen fortschrittlich für das HR verwerten zu können.

Auf organisatorischer Ebene sollten Personalleiter dafür kämpfen, dass sie in den obersten Führungsgremien vertreten sind und dass Personal- und Kulturfragen regelmäßig auf der Tagesordnung des CEO stehen.

Und schliesslich kann es zur Überbrückung von Personalengpässen in manchen Fällen sehr sinnvoll sein, mit externen Partnern zusammenzuarbeiten oder externe Talentpools aufzubauen, die angezapft werden können, sobald die Kandidaten für einen Unternehmenswechsel bereit sind.

Die wichtigsten Erkenntnisse

Die Rolle der Personalabteilung in Unternehmen entwickelt sich weiter und wird strategischer und weniger transaktional. Personalverantwortliche könnten es sich zur Priorität machen, ein positives Mitarbeitererlebnis zu schaffen, effektive Talentmanagementstrategien zu entwickeln und mit anderen Abteilungen zusammenzuarbeiten, um bestehendes Wissen, aktuelle Technologien und bereits gewonnenen Daten zu nutzen.

Personalabteilungen stehen jedoch auch vor verschiedenen Herausforderungen, darunter die sich verändernde Art der Arbeit, die Bedeutung von Daten und Analysen, der Talentmangel in vielen Branchen sowie die intensive Auseinandersetzung mit den rasant fortschreitenden Entwicklungen der KI.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die künftige Rolle der Personalabteilung sowohl herausfordernd als auch spannend ist. Personalfachleute, die proaktiv, innovativ und anpassungsfähig sind, werden gut positioniert sein, um die Anforderungen der Zukunft zu erfüllen und ihren Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen.