

März 2015

White Paper

Das Meistern von gesellschaftlichen und organisatorischen Herausforderungen durch Human Resources

Cisar – consulting and solutions GmbH

Autoren: Ulrike Roser
Sarah Erben

Kontakt: Fasanenstraße 73 | D-10719 Berlin
Tel.: +49 30 88 773 664
rosen@cisar-gmbh.com

1. MANAGEMENT SUMMARY	3
2. HANDLUNGSBEDARF DES HRM.....	4
3. NEUER WERT DES HUMAN RESOURCE MANagements.....	6
3.1. HR-Strategie.....	6
3.2. Innovationsfähigkeit.....	7
3.3. Lebensphasenorientierte Personalarbeit	9
3.4. Betriebliches Gesundheitsmanagement	11
3.5. Change Management	13
4. FAZIT	15
5. KONTAKT	16
6. LITERATURVERZEICHNIS.....	17

Gendererklärung:

Aus Gründen der Lesbarkeit und Übersichtlichkeit sowie in Orientierung an den grundsätzlichen Richtlinien der deutschen Rechtschreibung werden im vorliegenden Dokument nicht an allen Stellen explizit geschlechtsneutrale Begriffe verwendet. Soweit Begriffe, wie z.B. „der/die Mitarbeiter“ (Singular/Plural) verwendet werden, wird darunter immer der Einbezug beider Geschlechter verstanden.

1. MANAGEMENT SUMMARY

HR steht an einem Scheideweg. Zum einen wird der zügige Wandel hin zum HR Business Partner proklamiert, während andere Stimmen sich für die Reduzierung des Personalbereichs auf rein administrative Tätigkeiten aussprechen.

Hinzu kommen die gesellschaftlichen und organisationalen Herausforderungen wie Fach- und Führungskräftemangel, Wertewandel, Internationalisierung und Digitalisierung, denen sich die Personalarbeit stellen muss.

In diesem Umfeld ist es für HR wichtig, sich für das Unternehmen wertschöpfend zu positionieren und die Bandbreite seiner Möglichkeiten auszuschöpfen.

Dazu werden fünf bekannte, jedoch häufig vernachlässigte Handlungsfelder vorgestellt, mit deren Hilfe HR sich den Herausforderungen stellen kann. Diese Handlungsfelder sind eine in der Unternehmensstrategie integrierte HR-Strategie, Innovationsfähigkeit, lebensphasenorientierte Personalarbeit, Betriebliches Gesundheitsmanagement und Change Management.

2. HANDLUNGSBEDARF DES HRM

Die Personalarbeit durchläuft einen Wandel. Aufgrund der Entwicklung von Unternehmen, die durch die Gesellschaft, Digitalisierung und Internationalisierung stark beeinflusst werden, bleibt eine Veränderung von HR, den Verantwortlichen für „Humankapital“, nicht aus.

Waren früher hauptsächlich administrative Tätigkeiten Aufgabenfelder der Personalarbeit, vollzieht sich eine Erweiterung der Kompetenzen in Richtung strategischer und beratender Tätigkeiten. HR muss sich behaupten, indem es durch eine schwer reproduzierbare und einmalige Art und Weise zur positiven Unternehmensentwicklung beiträgt.

Dabei ist es unzulässig die Fortschrittlichkeit der Personalabteilung an ihrer Größe festzumachen. Eine Studie zur HR-Leistung deutscher Weltmarktführer¹ hat gezeigt, dass die Unternehmensgröße nicht in Korrelation zu einem modernen Personalmanagement steht.

So hat jede Personalabteilung die Chance sich zu profilieren und zu zeigen was sie kann, wenn ihr die Verantwortung dazu von der Unternehmensführung übertragen wird und geeignete Tools, wie aktuelle HR-IT-Systeme, vorhanden sind. Denn veraltete Systeme stehen der Generierung von wichtigen Kennzahlen entgegen und erschweren neben anderen Bereichen die Rekrutierung und die Personalentwicklung.

Zusätzlich sollte HR kritisch die eigene Arbeit reflektieren, da das Eigen- und Fremdbild laut einer Studie² teilweise stark divergent ist und sich HR wesentlich positiver sieht, als dies von Führungskräften aus anderen Abteilungen empfunden wird.

Die Herausforderungen denen sich das HRM stellen muss sind vielfältig. Exemplarisch sind vier kulturelle und wirtschaftliche Veränderungen näher erläutert, da sie besonders weitreichende Auswirkungen auf das HRM haben.

- **Fach- und Führungskräfte­mangel:** Der demografische Wandel ist in allen Industrienationen zu spüren und hat Auswirkungen auf nahezu alle Lebensbereiche. Der Demografiebericht der Bundesregierung prognostiziert von 2015 an, eine spürbare Verringerung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, die sich ab dem Jahr 2020 nochmals beschleunigen wird. Es wird prognostiziert, dass es im Jahr 2030 rund 6,3 Millionen weniger Menschen im erwerbsfähigen Alter geben wird, als noch im Jahr 2010³. Schon heute zeigt die Bundesagentur für Arbeit Engpässe bei der Besetzung von Stellen in einzelnen technischen Berufsfeldern sowie in Gesundheits- und Pflegeberufen auf.⁴

Jedoch gibt es auch Stimmen, die das Argument des Fachkräftemangels als anerkannte Ausrede für ideenloses Recruiting bezeichnen. Sie prangern die mangelnde Wertschät-

¹ Vgl. Kempny et al.: HR-Leistungen (2014)

² Beck, Bastians, HR-Image (2013)

³ BMI, Demografiebericht (2011)

⁴ BA, Arbeitsmarkt in Deutschland (2014)

zung der Personalabteilungen für Bewerber an und fordern auf, neue Wege im Recruiting zu gehen.⁵ Trotz der auseinander gehenden Meinungen besteht die Notwendigkeit, sich auf den veränderten Bewerbermarkt einzustellen, da die Zahl qualifizierter Bewerber in vielen Branchen faktisch sinkt.

- **Wertewandel/Kultur:** Gleichlaufend zur Alterung der Gesellschaft zeichnet sich eine deutliche Werteverstärkung bei den zukünftigen Leistungsträgern ab. Die Erwartungshaltung an ein attraktives Arbeitsverhältnis ändert sich. Werte wie z. B. Selbstbestimmung, Partizipation, Sozialkompetenz im Unternehmen und Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewinnen immer mehr an Bedeutung. Ortsunabhängiges und flexibles Arbeiten, gepaart mit einer spürbaren Wertschätzung des Einzelnen steigert somit die Attraktivität eines Arbeitgebers. HR muss hier eine treibende Kraft in der Umgestaltung zu einem attraktiven Unternehmen sein. Es sind also die Methoden und Werkzeuge der Personalführung, -organisation und -incentivierung zu überdenken.
- **Internationalisierung:** Durch die fortschreitende Globalisierung werden internationale ökonomische Verflechtungen immer wichtiger. Das bleibt auch für das HR Management nicht ohne Folgen: Laut einer Studie⁶ rekrutieren 52% der befragten deutschen Unternehmen international und rund 43 % entsenden Mitarbeiter ins Ausland. Deshalb ist HR gefordert, eine internationale HR Strategie zu entwickeln, die sich nicht auf Europa beschränkt, sondern auf polyzentristischem Denken und Handeln beruht.
- **Digitalisierung:** Der verstärkte Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien führen zu bedeutenden Veränderungen in der Arbeitswelt. Örtliche und zeitliche Flexibilisierungen von Arbeit, wie etwa durch Home Office, Videokonferenzen oder die Zusammenarbeit in virtuellen Teams, werden immer mehr an Bedeutung gewinnen.⁷ Bring Your Own Device, Self Services und die mobile Informationsbeschaffung werden von vielen Mitarbeitern mittlerweile als selbstverständlich betrachtet. HR muss sich an dieser Stelle für die unternehmenskonforme und konsequente Umsetzung der Digitalisierung einsetzen.

Um diesen Hauptherausforderungen begegnen zu können, fokussiert sich das folgende Kapitel auf fünf Handlungsfelder, deren strategische Bedeutung zwar bekannt ist, aber in vielen Unternehmen vernachlässigt wird.

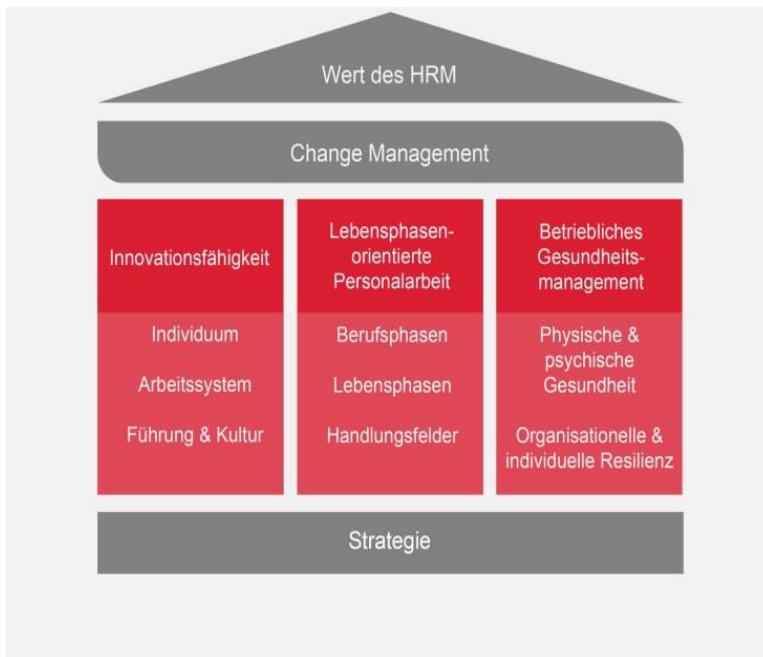
⁵ Vgl. Gaedt, Mythos (2014); Gausmann, Blickwinkel (2015)

⁶ DGFP, Megatrends und HR Trends (2011)

⁷ Kempf, Digitalisierung (2015)

3. NEUER WERT DES HUMAN RESOURCE MANEMENTS

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Herausforderungen verändern sich unsere Arbeitswelten radikal. Die Möglichkeiten von HR, sich strategisch zu positionieren, sind vielfältig und daher an dieser Stelle nicht alle behandelbar. Aus diesem Grund wird auf fünf Handlungsfelder fokussiert, mit deren Hilfe das HRM seinen Wert für das Unternehmen steigern und sich in der Rolle eines Partners beweisen kann.



Die fünf Handlungsfelder sind: HR-Strategie, Innovationsfähigkeit, lebensphasenorientierte Personalarbeit, Betriebliches Gesundheitsmanagement und Change Management. Trotz der thematischen Abgrenzung sind alle Bereiche stark miteinander verwoben und bedingen sich gegenseitig: Veränderungen anzugehen wird ohne eine Strategie, innovatives Denken und einer professionellen Integration der Veränderung nicht praktikabel sein.

Abbildung 1: Wert der Personalarbeit

3.1. HR-Strategie

In Umfragen sind die Geschäftsleitungen mit der administrativen HR-Leistung in der Regel sehr zufrieden, bei strategischen Fragen zur Geschäftsentwicklung gibt es jedoch große Lücken.⁸ Ein Grund ist, dass ca. 75% der Unternehmen in Deutschland keine eigene HR-Strategie haben. Von den verbliebenen 25% hat etwa die Hälfte keine Strategie, die auf die des Unternehmens abgestimmt ist.⁹ Hier ist großer Handlungsbedarf geboten.

Wofür dient eine HR-Strategie?

Allen Strategien zugrunde liegen Überlegungen, Ideen und Visionen, wohin sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln soll. Aus der Vielfalt und Komplexität dieser gesammelten Ergebnisse werden Handlungsanleitungen in Form einer Strategie abgeleitet.

⁸ Vgl. Beck, Bastians, HR-Image (2013)

⁹ Vgl. Werle: Interview (2015)

Eine Strategie reduziert die Vielfalt von Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten. Sie sorgt für Orientierung und zeigt einen Handlungskorridor im Sinne einer gemeinsamen Ausrichtung auf.

Idealerweise ist die Personalstrategie Teil der Unternehmensstrategie oder zumindest aus dieser abgeleitet. Ihre Kernaufgabe ist es, langfristige Ziele und Inhaltsschwerpunkte der Personalarbeit zu definieren. Eine umfassende Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen, dem Umfeld und den Prozessen hilft bei der Differenzierung zum Wettbewerb. Dieses Vorgehen kann in einem Wettbewerbsvorsprung resultieren.

Konkret kann das beispielsweise für das HRM bedeuten, gemeinsam mit Führungskräften aus Fachabteilungen eine Strategie zu entwickeln, wie der Personalbedarf bei einer geplanten Expansion auf den ausländischen Markt zu decken ist. Welche Anforderungen werden damit an die bestehende und die zukünftige Belegschaft gestellt? Wo muss das HRM unterstützen und wie?

3.2. Innovationsfähigkeit

Innovationsfähigkeit gilt als Schlüsselfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg der etablierten Industrieländer. Hinter Innovationen stehen Menschen. Wenn Personaler sich als Experten für den Faktor Mensch im Unternehmen sehen, dann müssen sie beim Thema Innovation präsent sein.

Dabei ist der Anspruch an HR nicht, Innovation selbst herbei zu führen, sondern die entsprechende Infrastruktur zu etablieren und eine Führungskultur zu entwickeln, die Innovationen ermöglicht. In einer gelebten innovativen Unternehmenskultur hat jeder Mitarbeiter, vom Sachbearbeiter bis zum Firmenleiter, innovatives Handeln und Denken verinnerlicht.

Damit HR ein Treiber, beziehungsweise ein Mitverantwortlicher von Innovationen wird, gilt es zu erkennen, wo Veränderungen langfristig möglich sind. In welchen Bereichen können zukünftig besondere Erfordernisse und Potenziale entstehen, die eine Entwicklung von Innovationskompetenz durch das Personalmanagement erfordern?

In der Forschung¹⁰ lassen sich vier Bereiche oder Stellhebel ausmachen, an denen das HRM ansetzen kann, um Innovationskompetenz zu entwickeln:

1. Individuum

Auf der Ebene des Individuums liegen die Herausforderungen darin, Erfahrung und neues Wissen zu verknüpfen, um so innovative Lösungen hervorzubringen. Es gilt kreative Initiativen von Einzelnen oder Gruppen zu fördern.

Die Ziele liegen im Auffinden und Rekrutieren von Menschen mit Innovationspotenzial, in der Entwicklung des Innovationspotenzials von Mitarbeitern und die Einbeziehung verschiedener Generationen in Innovationsprozesse.

¹⁰ Vgl. Koren et al., Innovationskompetenz (2011)

2. Arbeitssystem

Geeignete Formen der Vernetzung zu finden und zu nutzen ist Hauptaufgabe auf der Ebene des Arbeitssystems. In einem Innovationsprozess werden in der Regel unterschiedliche, oft gegensätzliche Kompetenzen gebraucht. Mit Hilfe einer geeigneten Arbeitsteilung im Team ergänzen sie sich jedoch, ohne einen Zielkonflikt auszulösen.

Die Ziele liegen darin, trotz Arbeitsverdichtung Innovationsfreiräume zu ermöglichen, Lern- und Innovationsprozesse flexibel zu gestalten, Menschen mit Innovationspotenzial zusammenzuführen, Diversität für Innovation zu nutzen und inner- und überbetriebliche Vernetzung für Innovationsarbeit zu nutzen.

3. Führung und Kultur

Der Stellhebel auf der Ebene von Führung und Kultur liegt in einer werteorientierten Zusammenarbeit. Sie schließt eine kulturelle Offenheit ein, die für die Nutzung von möglicherweise radikal neuen Lösungswegen erforderlich ist.

Der Umgang mit Fehlern ist entscheidend, da erneuernde Ansätze in der Regel ein erhöhtes Risiko des Scheiterns mit sich bringen. Die Angst vor Folgen hemmt den Innovationsprozess und stellt ein Hindernis dar. Die Kultur des ständigen Lernens, auch aus Fehlern, muss etabliert werden. Voraussetzung ist, dass Führungskräfte bereit sind, ihren Mitarbeitern einen Gestaltungsspielraum für eigenverantwortliches Handeln zu gewähren.

Ziele der innovationsförderlichen HR-Arbeit sind: Innovationskultur zu fördern und strategische Innovationsziele von top-down und bottom-up zu unterstützen.

4. Strategie

Herausforderungen auf Ebene der Strategie liegen in der Identifikation neuer Marktanforderungen, der Integration und Anpassung neuer Methoden und Technologien, sowie eine wirksame Umsetzung neuer Strategien. Dabei geht es nicht unbedingt um mehr Innovationen sondern um eine Ausgewogenheit zwischen Innovation und Stabilität. Zu viele Veränderungen können die Effizienz der Geschäftsprozesse beeinträchtigen.

Ziele sind betriebliche Innovationsstrategien umzusetzen, innovationsförderliche Kompetenzmanagement-Ansätze zu etablieren, die Innovationskompetenz der Mitarbeiter zu sichern und das Innovationspotenzial des Personals zu nutzen.

3.3. Lebensphasenorientierte Personalarbeit

Ein modernes Personalmanagement muss betriebliche Belange in eine bessere Balance mit den individuellen Lebensereignissen der Mitarbeitenden bringen, um die Potenziale der Mitarbeiter optimal für das Unternehmen zu nutzen und die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Die Umsetzung ist ein Prozess, der bei erfolgreicher Umsetzung in allen Köpfen des Unternehmens ankommen muss. Dabei bilden folgende Leitfragen die Basis für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik:¹¹

- Wie kann die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Lebensphasen und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit gefördert werden?
- Wie können Beschäftigte, insbesondere Fachkräfte, für das Unternehmen gewonnen und langfristig gebunden werden?
- Wie können unterschiedliche Werte sowie Denk- und Handlungsmuster der verschiedenen Generationen und Beschäftigtengruppen berücksichtigt werden?
- Wie lassen sich Lebens- und Berufsphasen miteinander vereinbaren?
- Wie lässt sich die sogenannte „Rushhour des Lebens“ entzerren?



Abbildung 2: Handlungsfelder der lebensphasenorientierten Personalpolitik, Rump et al.

Die Umsetzung einer berufs- und lebensphasenorientierten Personalpolitik ist ein komplexes Unterfangen. Zugrunde liegen Berufs- und Lebensphasen, die mit den Handlungsfeldern des Unternehmens in Abstimmung gebracht werden müssen.

¹¹ Vgl. Rump et al., Strategie (2011)

Die Handlungsfelder **Unternehmenskultur** und **Führung** stellen das normative und strategische Fundament der lebensphasenorientierten Personalpolitik dar. Sie spiegeln die Werte und Normen wider, die im Unternehmen gelebt werden. Der Versuch eine lebens- und berufsphasenorientierte Personalpolitik aufzubauen, die nicht in diesen beiden Handlungsfeldern verankert ist, wird mit größter Wahrscheinlichkeit scheitern.

Zu einer lebensphasenorientierten **Organisation** gehören flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, soweit dies im beruflichen Umfeld möglich ist. Solche Modelle ermöglichen es der Belegschaft unter hoher Souveränität ihre Aufgaben zu erledigen, den sogenannten Lebensstau zu entzerren, die Beschäftigungsfähigkeit zu fördern und die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen zu ermöglichen.

Personalentwicklung ist als nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit zu betrachten. Unter Bezugnahme von jetzigen und zukünftig erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten, verfolgt sie einen vorausschauenden Ansatz. Die Initiative geht sowohl vom Unternehmen als auch vom Beschäftigten aus. Ebenso sollten Kompetenzen, die informell, zum Beispiel im Ehrenamt oder in der Familienphase, erworben wurden, berücksichtigt und anerkannt werden.

Attraktive Unternehmen haben es leichter bei der **Mitarbeitergewinnung** und **-bindung**. Zur Attraktivität eines Arbeitgebers spielt neben dem Entgelt vermehrt die Realisierbarkeit von persönlichen Zielen und Wertvorstellungen eine Rolle.

Die Tatsache, dass unter einer Karriere nicht nur die klassische steile „Schornsteinkarriere“ zu verstehen ist, spiegelt sich im Punkt **berufliche Werdegänge** wider. Der Karrierebegriff wird heute ergänzt durch Seitwärtsbewegung oder einen allmählichen Anstieg, der auch Zeit für persönliche Belange und unterschiedliche Lebensphasen hat. Lehnt ein Mitarbeiter die angebotenen beruflichen Entwicklungsschritte für den Moment ab, darf dies nicht das Ende der Laufbahn bedeuten.

Gängige **Anreiz- und Motivationssysteme** berücksichtigen häufig nur klassische „Normalarbeitsverhältnisse“ und berücksichtigen weder die immer häufiger werdenden Brüche in den Erwerbsbiografien noch die zunehmende Flexibilität in Bezug auf Arbeitsverhältnisse. Der Wunsch nach finanziellen Anreizen ist ebenso vorhanden wie die Wertschätzung ihrer Tätigkeit, herausfordernde Aufgaben und die Möglichkeit, Lebens- und Berufsphasen zu vereinbaren.

Ein systematisches Vorgehen für die **Steuerung und Erfolgsbewertung** der hoch komplexen Vorgänge ist für die Wirtschaftlichkeit Voraussetzung. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis ist ein wesentlicher Entscheidungsfaktor, ob Unternehmen die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen aktiv unterstützen.

Das Handlungsfeld **Gesundheitsförderung** wird im Abschnitt Betriebliches Gesundheitsmanagement behandelt.

3.4. Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) ist die systematische, zielorientierte und kontinuierliche Steuerung aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel, Gesundheit, Leistung und Erfolg für den Betrieb und alle seine Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.¹²

Seine drei Säulen bestehen aus:

1. Arbeitsschutz
2. Betriebliches Eingliederungsmanagement
3. Betriebliche Gesundheitsförderung

Der erweiterte Blick auf die freiwillige betriebliche Gesundheitsförderung steht im weiteren Verlauf im Fokus, da die ersten beiden Felder für den Arbeitgeber Pflicht und in der Regel im Unternehmen fest verankert sind.

Gründe für ein BGM sind vielseitig und lassen sich in zwei Bereiche unterteilen:

Gründe für das BGM	
Hard-Facts	Fluktuation, Frühverrentung, Berufskrankheiten, Unfallstatistiken, Fehlzeiten, Produktivität, Qualität, Entgeltfortzahlungskosten
Soft-Facts	Mitarbeiterzufriedenheit, Kreativität, Wohlbefinden, Motivation, Identifikation, Betriebsklima

Tabelle 1: Gründe für BGM

Zweiflern, die die Kosten höher einschätzen als den Nutzen, sei auf die Studie der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung zum Thema „Return on Prevention“ verwiesen. Sie hat ergeben, dass ein investierter Euro in die betriebliche Präventionsarbeit sich international mit einem ökonomischen Erfolgspotenzial von 2,20 Euro auszahlt, in Deutschland mit einem Erfolgspotenzial von 1,60 Euro.¹³

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Leistungsverdichtung und einer steigenden Komplexität der beruflichen Anforderungen, konnte in den letzten Jahren ein rasanter Anstieg psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz beobachtet werden. Deshalb sind sowohl die physische wie die psychische Gesundheit von Mitarbeitern zu fördern.

In klassischen BGMs werden Maßnahmen angeboten, die sich auf das Verhalten individueller Mitarbeiter beziehen wie zum Beispiel Stressmanagementseminare. Maßnahmen zur Vermeidung von arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen haben das Ziel die Verhältnisse der Organisation zu verbessern, also Strukturen, Prozesse und Arbeitsbedingungen

¹² Vgl. Wegner, Leitfaden (2009)

¹³ DGUV, Report (2013)

so zu gestalten, dass eine gesunde Arbeitsatmosphäre entsteht. Hier kann HR besonders einwirken, indem zum Beispiel die Integration des Themas Gesundheit im Führungsstil aufgenommen wird und Beschleunigungsfallen¹⁴ identifiziert und entsprechende Gegenmaßnahmen vorgeschlagen werden.

Sechs Schritte zur Einführung eines integrativen BGM:

1. Der erste Schritt ist die Analyse des IST-Zustandes und dem Erkennen, wo Handlungsbedarf im Unternehmen besteht. Von Bedeutung ist die Überzeugung und Einbindung des Managements. Die Erhebung von Kennzahlen, wie die Häufigkeit und Dauer von Erkrankungen, bildet dabei den Ausgangspunkt. Ein weiteres Instrument zur Analyse des IST-Zustandes ist die anonyme und freiwillige Mitarbeiterbefragung.
2. Im nächsten Schritt werden Ziele definiert, die durch die Auswahl, Planung und Durchführung geeigneter Maßnahmen erreicht werden sollen.
3. Ein weiterer Schritt ist, die Mitarbeiter für die Themen zu sensibilisieren. Da sich persönliche Veränderung nicht befehlen lässt, ist es wichtig, die Belegschaft für den Wandel zu motivieren und sie am Geschehen, zum Beispiel in Form von Workshops, zu beteiligen.
4. Abgeleitet aus den ausgewerteten Daten und Informationen, folgt die Maßnahmenplanung und -umsetzung.
5. Wichtig ist die Verankerung und stetige Weiterentwicklung des BGMs, damit seine Bedeutung im Unternehmen allgemein anerkannt und der Nutzen nachhaltig ist.
6. Den Abschluss bildet die Erfolgskontrolle. Mitarbeiterbefragungen oder -gespräche geben Aufschluss über die Passgenauigkeit des Angebots, die Wirksamkeit und positive Bewertung. Die Erstellung eines Gesundheitsindex bewirkt die Vergleichbarkeit mit Vorjahresergebnissen und anderen Abteilungen.

Das BGM ist mehr als eine betriebliche Gesundheitsförderung mit Einzelmaßnahmen wie Rückenschulen und ergonomischen Stühlen. Es umschließt die Handlungsfelder Führung, Unternehmenskultur, Betriebsklima, die Qualifikation der Mitarbeiter, die Gestaltung der Arbeitswelten und das Verhalten jedes Einzelnen. Das BGM ist ein Prozess, der ständig an die veränderte Arbeitsumgebung und den daraus entstehenden Bedürfnissen angepasst werden muss und in dem Offenheit für Veränderungen eine große Rolle spielen.

¹⁴ Beschleunigungsfallen entstehen zunächst aus einem positiven und produktiven Engagement, enden jedoch in einer destruktiven Steigerung.

3.5. Change Management

Gleich mehrere HR-Studien¹⁵ haben festgestellt, dass der Wandel ein zentrales Thema für HR sein wird. Denn alle Veränderungen bedürfen eines Umdenkens der Beteiligten. Je größer das Projekt und je mehr Personen involviert sind, umso vielschichtiger und komplexer sind die Bedürfnisse und Anforderungen der Beteiligten.

Die Gründe für Veränderungen in Unternehmen sind vielseitig. Die Mehrzahl ist jedoch strategisch oder organisatorisch begründet. Sie zielen darauf ab, die Markt- oder Kundenorientierung zu erhöhen, Kosten zu senken oder Prozesse und Abläufe effizienter zu organisieren. Aber gerade auch große Veränderungen durch Firmenzukäufe, Fusionen oder Unternehmen in Krisen fordern die gesamte Belegschaft heraus.

Dagegen scheinen Veränderungsprozesse wie zum Beispiel die Einführung des Mindestlohns oder einer neuen Software klein und unbedeutend. Aber auch hier liegt die Tücke im Detail: Mitarbeiter wehren sich und ignorieren neue Handlungsanweisungen. Anstatt dass alles besser wird, verlaufen die Prozesse zäh, langsam und mühselig. Deshalb bedarf es eines Experten, der sich der Probleme annimmt und das Projekt auf Erfolgskurs führt.

Unternehmen die in der Lage sind, sich schnell neuen Herausforderungen zu stellen, sind erfolgreicher. Voraussetzung für einen gelungenen Wandel ist ein tiefes Verständnis des Veränderungsprozesses mit den Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeiter. Nur wer versteht, was sich in den Köpfen der Betroffenen abspielt, kann den Wandel so gestalten, dass Betroffene zu Beteiligten werden.

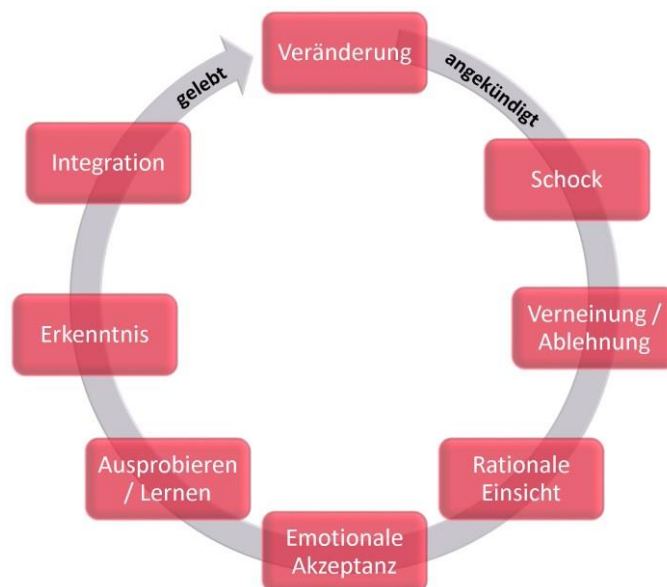


Abbildung 3: Sieben Phasen des Veränderungsprozesses

¹⁵ Vgl. u.a. HR-Klima Index (2015), Capgemini, Superkräfte (2015)

Die Abbildung zeigt in Anlehnung an Kostka und Mönch¹⁶, dass sich der Veränderungsprozess in sieben Phasen vollzieht, wobei aufgrund von Kompetenzverlustängsten anfangs nur 5% der Betroffenen motiviert sind und den Wandel unterstützen. Deshalb muss Überzeugungsarbeit mit einer klaren Kommunikation geleistet und die Dringlichkeit und Chancen des Veränderungsprozesses aufgezeigt werden.

HR sollte in Change-Prozessen Partner für Führungskräfte sein, der nicht nur in personalfachlichen Themen glänzt. Es sind von HR ebenfalls Kompetenzen im Bereich Change Management, Kommunikation, Teamentwicklung und Reflexionsfähigkeit notwendig, um als Sparring- und Ansprechpartner zu fungieren.

Darüber hinaus ist es notwendig Führungskräfte zu entwickeln, die erfolgreich einen Change Prozess durchführen können. Dabei ist die Kenntnis von Tools und Methoden nur die halbe Miete. Regelmäßiges Coaching, Netzwerke, Unternehmensstrukturen, die eine frühe Einbeziehung und Kommunikation mit den Mitarbeitern fördern und kollegiale Unterstützung bilden einen Rahmen, den HR mitgestalten kann. So kann der Veränderer erfolgreich sein.

Noch weiter ist die Forderung, eine treibende Kraft im Bereich Change zu werden. Die meisten Change Prozesse werden im Hinblick auf eine erhöhte Kunden- und Marktorientierung oder auch zur Kostenreduzierung gestartet. In den wenigsten Fällen ist HR der Initiator¹⁷. Dabei sollte HR eine Vision entwickelt haben und kommunizieren können, wie das Unternehmen in den nächsten fünf bis zehn Jahren aussehen wird. Dieses Bild beinhaltet, wie die Menschen arbeiten, mit wem sie arbeiten, welche Tools sie verwenden werden und daraus abgeleitet, welche Veränderungen für das Individuum entstehen. Dies schließt auch mögliche Kollaborationen ein, das Aufzeigen von Unternehmensgrenzen und die Möglichkeiten einer Öffnung.

¹⁶ Vgl. Kostka, Mönch, Chance Management (2009)

¹⁷ Vgl. DGFP (2010)

4. FAZIT

Die Entwicklung von HR ist in einer entscheidenden Phase. Es liegt an der Organisation, welche Bedeutung sie dem HRM beimisst, ob sie personalpolitische Maßnahmen in Fachabteilungen überführt und ausschließlich administrative Funktionen in HR belässt oder den Wertbeitrag des HRM anerkennt und weiter stärkt.

Dabei ist es wesentlich, welche Rolle HR sich selbst zuschreibt. Die im White Paper vorgestellten Handlungsfelder zeigen einen Weg auf, wie sich HR wertschöpfend und vorausschauend mit Zukunftsthemen einbringen kann.

Die Innovationskraft des Unternehmens trägt maßgeblich zu ihrem Erfolg bei und muss in allen Bereichen gefördert werden. Darüber hinaus gilt es eine nachhaltige Personalpolitik zu betreiben, die als lebensphasenorientierte Personalpolitik mit dem Hintergrund der Trends und Entwicklungen den Status einer Investitionspolitik einnimmt. Gekoppelt mit einem betrieblichen Gesundheitsmanagement trägt sie zur Bindung und dem Erhalt der Arbeitskraft bei.

Bei der Transformation der Gesellschaft hin zu einer digitalen Gesellschaft liegen die Schwerpunkte in der Wandelbarkeit des Individuums. Es gilt die Mitarbeiter abzuholen und in diesen Wandel einzubeziehen. In diesem menschenbezogenen Prozess bleibt HR wichtigster Ansprechpartner. Für HR selbst gilt es, klare Vorstellungen zu entwickeln, wie sich die Digitalisierung in Zukunft auf den Arbeitsplatz und die Führung auswirken, diese in der Strategie zu verankern und Mitinitiator im resultierenden Change Prozess zu sein.

Die Visualisierung des Wertbeitrags von HR ist essentiell. Dabei bildet eine moderne IT-Unterstützung die Grundlage zeitgemäßer HR-Arbeit.

5. KONTAKT

**Ulrike Roser
Sarah Erben
Prof. Dr. Walter Gora**

Cisar – consulting and solutions GmbH
Fasanenstraße 73
D-10719 Berlin
Tel.: +49 (0)30-88 773 664

www.cisar-gmbh.com
kontakt@cisar-gmbh.com

6. LITERATURVERZEICHNIS

- Beck, C.; Bastians, F.: **HR-Image 2013. Die Personalabteilung: Fremd- und Eigenbild.** Haufe Lexware, Freiburg, 2013.
- Becker, L.; Ehrhardt, J.; Gora, W. (Hrsg.): **Führung, Innovation und Wandel. Wie Sie Potenziale entdecken und erfolgreich umsetzen.** Düsseldorf, 2008.
- Bohn, U.; Crummernerl, C.; Graeber, F.; Capgemini Consulting (Hrsg.): **Superkräfte oder Superteam. Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. Change Management Studie 2015.** Berlin, 2015.
- Bundesagentur für Arbeit, BA (Hrsg.): **Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse - Dezember 2014,** Nürnberg, 2014.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, BAuA (Hrsg.): **Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement.** Dortmund, 2014.
- Bundesministerium des Innern, BMI (Hrsg.): **Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes.** Kurzfassung, Berlin, 2011.
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V., DGUV (Hrsg.): DGUV Report. **Berechnung des internationalen „Return on Prevention“ für Unternehmen: Kosten und Nutzen von Investitionen in den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz.** Berlin, 2013.
- Gaedt, M.: **Mythos Fachkräftemangel. Was auf Deutschlands Arbeitsmarkt gewaltig schief läuft.** Wiley, Weinheim, 2014.
- Gausmann, S.: Blickwinkel. **Wenn Personaler zu Bewerbern werden.** Blog, 2015. Pfad: <http://www.blickwinkel-blog.de/>
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., DGFP, (Hrsg.): **DGFP Studie: Megatrends und HR Trends.** Düsseldorf, 2011.
- Kempf, D.; Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., BITKOM (Hrsg.): **Digitalisierung der Arbeitswelt.** Vortrag. Berlin, 2015.
- Kempny, C.; Neffe, C.; Pertschy, S.; Stein, C.: **HR-Leistungen deutscher Weltmarktführer.** Studie. Iserlohn, 2014.
- Kienbaum Consultants International (Hrsg.): **HR Climate Index Study 2015.** Pfad: http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Ergebnisbericht_HR_Klima_Index_2015_Digital.pdf
- Koren, A.; Kremer, J.; Rabe von Pappenheim, J. (Hrsg.): **Innovationskompetenz entwickeln. Arbeitskreis 3. Innovationskompetenz: Potenziale und Herausforderungen für das Human Resource Management. Strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“.** Fraunhofer Verlag, Stuttgart, 2011.
- Kostka, C; Mönch, A.: **Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen.** 4. Auflage, Hanser, München, 2009.

Rump, J.; Eilers, S.; Wilms, G.: **Strategie für die Zukunft. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0.** Mainz, 2011.

Spalckhaver, L.: **Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz – ein integratives Modell für ein betriebliches Gesundheitsmanagement, Systematisch vorgehen, gezielt entschleunigen, gesunde Führung entwickeln.** Dissertation Universität St. Gallen, Bamberg 2015

Werle, K.: **Interview zum Thema: Neuer Wert der Personalarbeit.** ADP, Hamburg, 2015.