



Autor
Georg Horacek
 Senior Vice President HR, OMV AG,
 Präsident des Forums Personal im ÖPWZ

georg.horacek@omv.com



Autor
Armand Kaáli-Nagy
 Generalsekretär des Forums
 Personal im ÖPWZ

armand.kaali-nagy@opwz.com

HR im Wandel der Zeit Kernkompetenzen der modernen Personalarbeit

Unternehmen verändern sich laufend – und mit ihnen ihre internen Anforderungen. Gerade das Personalmanagement hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stark gewandelt. Diese Beobachtung hat das Forum Personal im ÖPWZ, das größte österreichische HR-Netzwerk, zum Anlass genommen, die Ergebnisse einer Studie aus dem Jahr 1992, die in so mancher Personalisten-Schublade heute noch zu finden ist, mit einer aktuellen Befragung zu vergleichen und Kernkompetenzen zu definieren, die jeder HR-Generalist mitbringen sollte.

HR-Aufgaben anno dazumal

Früher war der Personalchef häufig die graue Eminenz im Hintergrund. Er gab den Ton an, wenn es um die Entscheidung über neue Mitarbeiter oder Gehälter ging. Wurde man zu ihm gerufen, hieß das selten etwas Gutes – denn auch Kündigungen zählten zu seinen Aufgaben. Arbeitsrecht, Verträge, Administration sowie Lohn- und Gehaltsverrechnung standen im Vordergrund. Naturgemäß waren viele Personalleiter Juristen, manchmal übertrug man die Aufgaben einfach verdienten, altgedienten Mitarbeitern. Schulungsorganisation und -buchung kam unter dem Schlagwort „Personalentwicklung“ im Laufe der Zeit hinzu.

HR wurde akademischer

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich mit der Entwicklung zu einem modernen HR-Management die Bandbreite der Ausbildungshintergründe erweitert. HR ist betriebswirtschaftlicher, breiter und businessnäher geworden, ohne dabei die oben angesprochenen „alten Tugenden“ zu vernachlässigen – eine funktionierende und effiziente Gehaltsabrechnung ist unverändert das Rückgrat professioneller HR-Arbeit. Vor 35

Jahren galt die ÖPWZ-Personal-Akademie als bahnbrechend, da es die erste Möglichkeit war, Personalmanagement zu erlernen. Heute gibt es vielfältige Wege, seine HR-Karriere mit einer Aus- und Weiterbildung zu starten. Viele Universitäten und Fachhochschulen bieten eigene Studien an oder eine Spezialisierung innerhalb eines Studienzweigs. HR ist dadurch „akademischer“ geworden, was die steigende Bedeutung unterstreicht.

HR und seine Positionierung im Unternehmen

Vor etwas mehr als 20 Jahren hat die damalige Arbeitsgemeinschaft Personal und Bildung – das heutige Forum Personal – österreichische Unternehmen über die Struktur ihrer Personalabteilung befragt. Einstiegsfrage war, ob es überhaupt eine solche Abteilung gäbe – und wenn ja, was diese denn genau mache. Von den befragten 106 groß- und mittelständischen Unternehmen gaben sechs Prozent an, gar keine Personalabteilung zu haben. Die Bedeutung eines Bereichs für ein Unternehmen oder besser gesagt für die Unternehmensleitung zeigt sich ja sehr deutlich an seinem Platz im Organigramm.

Bei der Befragung aus dem Jahr 1992 findet sich das Personalmanagement nicht in der Geschäftsführung, sondern überwiegend in der ersten Ebene – oft auch darunter – oder als Stabsstelle. Es lässt sich also ableiten, dass der Personalbereich nicht als unwichtig, aber auch nicht als zentrale Stelle gesehen wurde. Heute hat sich dieses Bild gewandelt, wie die Befragung des Forums Personal aus dem Jahr 2012 unter 48 Mitgliedsorganisationen zeigt. Man findet HR-Manager in Vorständen und Geschäftsführungen (zwölf Prozent), wenn nicht dort, dann in der ersten Berichtsebene. Sieht man über die Grenze nach Deutschland, dann gibt es durch gesetzliche Vorgaben häufig einen für HR zuständigen Vorstand. Wenn der Personalleiter in Österreich nicht in der Geschäftsführung selbst angesiedelt ist, berichtet er heutzutage in 72 Prozent der Unternehmen direkt an den CEO oder an den CFO (acht Prozent). Damit ist das Personalmanagement sichtbarer geworden und dem Ziel, strategischer Partner des Managements zu sein, ein Stück näher gekommen.

Doch nicht nur die Positionierung innerhalb des Unternehmens hat sich geändert, auch die Abteilungsbezeichnung selbst hat sich

gewandelt. Waren es damals die Lohnbüros oder das Personalbüro, heißt der Bereich heute „Personalabteilung“, „Human Resources“ oder seit Kurzem auch „People Management“. In internationalen Organisationen wird fast ausschließlich eine englische Bezeichnung, bei österreichischen Unternehmen oft der deutsche Begriff verwendet.

HR-Aufgaben heute

Auch die Anforderungen an das Personalmanagement selbst haben sich weiterentwickelt. Die ursprünglichen Aufgaben der Administration der Mitarbeiter sowie der korrekten Berechnung der Löhne und Gehälter sind geblieben und müssen weiterhin als Standardprozesse und -aufgaben korrekt durchgeführt werden. Denn nur, wenn diese Basics reibungslos funktionieren, haben HR-Manager die Möglichkeit, HR-Tools erfolgreich zu implementieren und zu managen.

Unter Personalentwicklung verstehen wir heute wesentlich mehr als die reine Schulungsorganisation. Diese gibt es natürlich weiterhin, doch auch Mitarbeiter(orientierungs)gespräche, Performancemanagement, Talentmanagement, Führungskräfteentwicklung und vieles mehr sind Teil der Personalentwicklung. Einiges davon gab es bereits früher, aber Bedeutung und Organisationsgrad haben zugenommen, die unterschiedlichen Tools wurden stärker vernetzt. Anforderungen an eine effiziente IT und Systemunterstützung sowie an Internationalität kommen hinzu.

Durch die Weiterentwicklung der Aufgaben und das neue Selbstverständnis von Personalisten hat sich auch die Organisationsform der Abteilung verändert. Galt früher das klassische „Referentenmodell“ als ausreichend, verwenden 57 Prozent der befragten Unternehmen heute das „Shared-Service-/Businesspartner-Modell“ oder kombinieren dieses mit dem Referentenmodell.

Dies führt zur Frage, wer welche Aufgaben wo – also zentral oder dezentral – erledigt (Abbildung 1). HR-Strategie, Talent- und Performancemanagement sowie Organisationsentwicklung sind meistens zentral in der Holding angesiedelt. Ebenso bearbeiten Unternehmen Personalcontrolling, Personalmarketing sowie Arbeitsrecht zentral. Dezen-

tral oder als Shared-Service-Center finden sich Personaladministration, Abrechnung wie auch das Sozialwesen. Nicht selten sind Teile der Verrechnung im Finanzbereich angesiedelt, im Sinne einer verbesserten Compliance sollen gehaltsfestsetzende und -auszahlende Stellen organisatorisch getrennt geführt werden. Oft organisieren Firmen mit externen Partnern das Betriebliche Gesundheitswesen und das Recruiting vor Ort.

Der „Zukauf“ von externen Dienstleistungen ist im Personalmanagement nicht selten. Entweder, um Expertenwissen für Projekte zu erhalten, um die notwendigen Kapazitäten nicht laufend selbst vorhalten zu müssen, oder aus Kostengründen. Die Personalverrechnung ist der Bereich, der am häufigsten ausgelagert wird. Meist verbleibt nur die Schnittstellenfunktion im Unternehmen. Andere Beispiele für Outsourcing sind derzeit vereinzelt in Teilbereichen der Personalentwicklung zu finden. Im Sinne einer ganzheitlichen Verantwortung übernimmt HR zunehmend die Verantwor-

tung für Diversity, Changemanagement und Gestaltung der Unternehmenskultur, vereinzelt auch für Themen um Corporate Social Responsibility (CSR).

Die Veränderung der Komplexität von HR-Systemen und deren Durchdringung im Unternehmen sieht man sehr gut daran, wie sich variable Entgeltbestandteile entwickelt haben. Früher eher ein Sonderthema bei der Führungskräftevergütung, sieht man vom Akkordlohn in der Produktion einmal ab, bieten laut unserer Studie aus dem Jahr 2012 mittlerweile 86 Prozent der Unternehmen ihren Führungskräften und 76 Prozent ihren Mitarbeitern ein variables Entgelt an.

HR-Abteilungen und ihre Betreuungsquoten

In unserer aktuellen Studie haben wir uns auch die Frage gestellt, welche Auswirkungen die Erweiterung der Aufgabenbereiche und das Angebot unterschiedlichster HR-Tools auf die Mitarbeiterzahl der Personalabtei-

lung haben. Den Antworten zufolge hat sich die Anzahl der HR-Mitarbeiter in 20 Jahren verdoppelt. Je größer ein Unternehmen ist, desto besser kann es Synergieeffekte nutzen. Deshalb gibt es nicht nur die eine Kennzahl zur Betreuungsquote als Benchmark. Ein HR-Mitarbeiter in einem Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern betreut circa 65 Personen, in einem Unternehmen mit über 1.500 Mitarbeitern sieht die Betreuungsquote mit 1:168 anders aus.

Nach dieser Analyse über die gesamte HR-Abteilung wird das Forum Personal in kommenden Umfragen die einzelnen Prozesse und Aufgabengebiete näher beleuchten. Die Herausforderung dabei bleibt, die Unterschiedlichkeit der Unternehmen und den Wunsch der Vergleichbarkeit miteinander zu kombinieren.

Kernkompetenzen von HR

Eine anschauliche Darstellung dessen, was Human Resources heute alles sein kann, sind

die „HR-Standards Forum Personal“. Wir haben zehn Kompetenzfelder definiert, welche die Kernaufgaben modernen Personalmanagements in Österreich abbilden. Sie sollen die Bandbreite möglicher HR-Aufgabenstellungen im nationalen und internationalen Kontext aufzeigen und als Grundlage zur Beurteilung von HR-Ausbildungen dienen. Die HR-Standards beschreiben all jene Kompetenzen, die Unternehmen grundsätzlich von HR-Generalisten typischer mittelständischer Unternehmen in Österreich erwarten können.

Diese sind:

- ▶ Strategisches HR-Management
- ▶ Personalplanung und Beschäftigung
- ▶ Recruiting und Personalmarketing
- ▶ Personalentwicklung
- ▶ Performancemanagement
- ▶ Compensation & Benefits
- ▶ Arbeitsrecht/
Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen
- ▶ Personaladministration und Verrechnung

- ▶ HR-Controlling und HR-Informationssysteme
- ▶ Internationales HR-Management

WEBTIPP

Das Forum Personal hat genau definiert, welche Kompetenzen sich hinter den jeweiligen Bereichen verbergen. Eine Übersicht über diese Definitionen finden Sie auf

✔ www.personal-manager.at/checklisten oder auf <http://personal.opwz.com>

AUSBLICK

Welche Fähigkeiten sollten Personalisten mitbringen? Dieser Frage wird der personal manager in einer Serie nachgehen, in der Experten des ÖPWZ Forum Personal die HR-Standards mit den damit verbundenen Kompetenzprofilen anhand von praktischen Beispielen vorstellen. Lesen Sie in unserer Mai/Juni-Ausgabe, warum strategisches Denken für die HR-Arbeit wichtig ist.

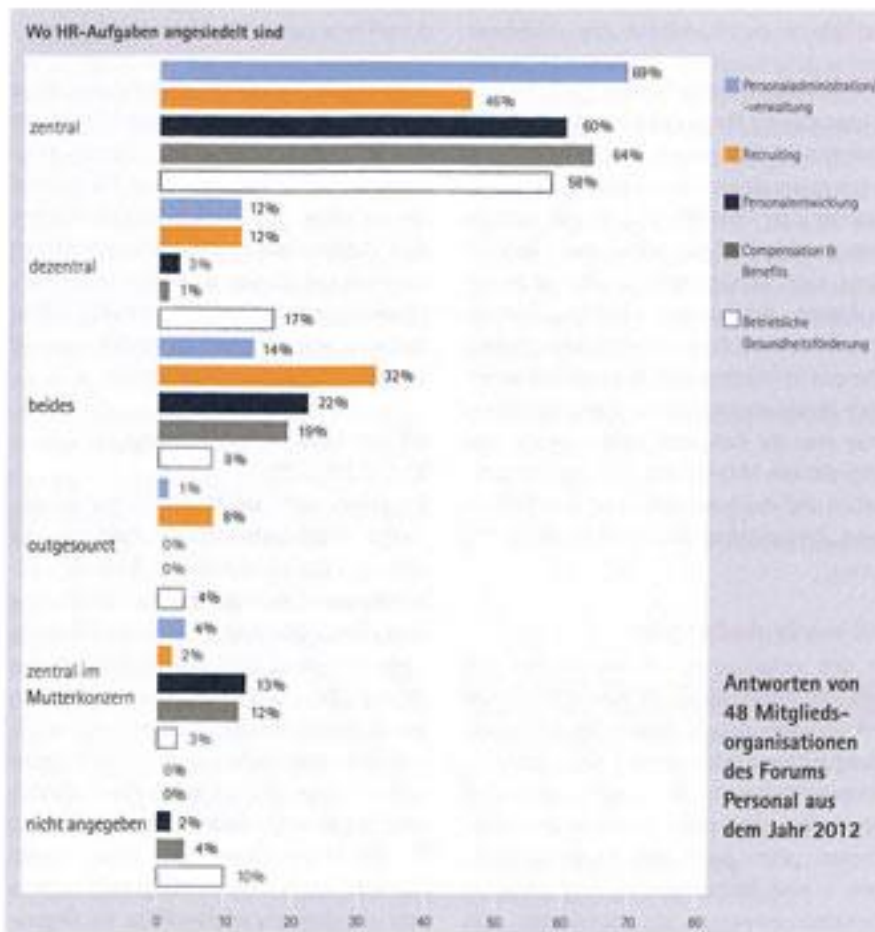


Abbildung 1: Ausgewählte HR-Aufgaben und ihre organisatorische Verankerung