

# Modernes Personalmanagement als Erfolgsfaktor

**People Business & New Work.** Personalabteilungen müssen heute auf Augenhöhe mit der Geschäftsführung und auf einer Ebene mit den Führungskräften und Mitarbeitenden agieren. Dazu bedarf es strategisch ausgerichteter und handelnder HR-ManagerInnen, sogenannter HR-Business-Partner. Diese sind nicht nur unternehmensinterne Dienstleister, sie beraten vielmehr auch die Geschäftsführung und leisten einen geldwerten Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen.



**F**rüher war alles einfacher – zumindest im Personalmanagement: Personalabteilungen waren hauptsächlich mit der Gehaltsabrechnung, Datenverwaltung und Servicierung der Mitarbeitenden beschäftigt. Sie führten die Personalakten, kümmerten sich um das Recruiting, das jährliche Weiterbildungsprogramm und sorgten dafür, dass in puncto Personal alles gut lief.

Doch dann kam Corona. Und mit einem Mal waren die PersonalerInnen mit einer Reihe von einzigartigen, neuen Aufgaben konfrontiert. Denn nun galt es auf einmal, mit Homeoffice und Kurzarbeit umzugehen, Corona-Schutzmaßnahmen zu implementieren, verunsicherte Mitarbeitende zu informieren und zu beruhigen, Bildungskarenzen zu organisieren usw. Glücklich schätzen konnten sich nun jene Unternehmen, die über Personalabteilungen mit strategischem Weitblick verfügten, sogenannte HR-Business-Partner.

Im Gegensatz zum klassischen Personalmanagement sind HR-Business-Partner zusätzlich auch auf die strategische Dimension ihres Bereiches ausgerichtet. Dadurch sind sie in der Lage, frühzeitig auf Veränderungen und Herausforderungen im Personalbereich zu reagieren, die Geschäftsführung entsprechend zu beraten und Maßnahmen rasch umzusetzen. Ihre Expertise führt dazu, dass z.B. die Personalentwicklung gezielt passend zur Strategie des Unternehmens erfolgt, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden eine der wichtigsten Kennzahlen ist und intensiv an der internen und externen Arbeitgebermarke, dem Employer Branding, gearbeitet wird.

## Vom Verwalter zum Strategen

Im althergebrachten Personalmanagement waren Personaler hauptsächlich Administrationsprofis. „Sie konzentrierten sich also auf die ope-

rative Ebene“, erläutert Hannes Aigner. Er leitet die Ausbildung „HR Business Partner“ am WIFI Tirol. „Heute liegt der Fokus der Personalarbeit auf der strategischen Ausrichtung und deren zielorientierten Umsetzung. Das Human Resources Management sollte idealerweise Partner der Geschäftsführung sein und für das Unternehmen einen messbaren Wertschöpfungsbeitrag leisten“, erläutert Aigner.

Das zugrundeliegende Modell wurde bereits 1997 vom US-amerikanischen Universitätsprofessor und Managementberater Dave Ulrich vorgestellt. Er betonte die strategische Dimension, welche HR einnehmen müsse. „Sein Ansatz ist auch heute noch das maßgebliche HR-Modell“, bestätigt Lehrgangsteilnehmer Hannes Aigner. „Doch obwohl es bereits seit über 20 Jahren besteht und beständig weiterentwickelt wird, sind viele Personalabteilungen in den 1990ern steckengeblieben.“

## Smarte Führung nutzt die Expertise ihrer HR-Abteilung

Das Problem dabei: Unternehmen, die an überholten Standards oder Prozessen festhalten, werden über kurz oder lange wirtschaftliche Probleme bekommen. Denn die Digitalisierung führt zu einem stark erhöhten Tempo in allen Bereichen der Wirtschaft: Technik veraltet schneller als je zuvor, Wissen muss häufiger aufgefrischt werden. Dies bedeutet, dass auch die Mitarbeitenden ständig weiter- und umlernen müssen. Denn Arbeitstechniken, die heute state of the art sind, können morgen schon veraltet sein.

Vorausschauend denkende HR-Abteilungen müssen auf diese Gegebenheiten vorbereitet sein. Und kluge Führungskräfte machen sich das Wissen ihrer HR-ManagerInnen zunutze. Professionelle und wertschätzende Personalführung entscheidet zukünftig noch deutlich mehr als derzeit, ob ein Unternehmen im Kampf um die besten Talente bestehen kann.

## Als Business-Partner leistet HR Beitrag zur Wertschöpfung

Besonders in guten Zeiten unterschätzen viele Betriebe die Wichtigkeit von Human Resources. In Krisenzeiten zeigt sich dann jedoch der Wert zeitgemäßen HR-Managements. Denn als Human Resources Business Partner steuern diese u.a. personalwirtschaftliche Prozesse, wie Personalfindung und -verwaltung. Zudem sorgen sie für eine zur Strategie und den Zielen passende, strukturierte Aus- und Weiterbildung. Und sie fungieren als Ansprechpartner für Unternehmensführung, Führungskräfte und Mitarbeitende.

Damit Human Resources seinen Beitrag zur

Wertschöpfung leisten kann, braucht es ein klares Bekenntnis der Geschäftsführung, ihre Personalabteilung als Partner „auf Augenhöhe“ einzubinden. In vielen Unternehmen bedeutet das einen Kulturwandel, der einhergeht mit einer neuen Feedbackkultur und einem erweiterten Verständnis von Personalführung. Personalverantwortliche müssen dazu aus ihrer althergebrachten Rolle als interne Dienstleister und ausbrechen und sich zu anerkannten HR-Professionalen mit umfassender Kompetenz entwickeln.

**Die nächste Ausbildung zum HR-Business-Partner startet am 16. Oktober 2020 am WIFI Tirol, der kostenlose Infoabend findet am 9. September 2020 statt. Dieser berufsbegleitende Lehrgang umfasst 120 Lehreinheiten und dauert bis Mai 2021, Die Teilnehmer verfassen eine praxisbezogene Projektarbeit und schließen den Lehrgang nach einer schriftlichen und mündlichen Prüfung mit einem Diplom ab.**

Alle Infos unter [www.tirol.wifi.at/hrm](http://www.tirol.wifi.at/hrm)

## HR-Business-Partner: Mehrwert für das Unternehmen

**Der Begriff HR Business Partner** steht für die partnerschaftliche und strategische Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Personalverantwortlichen. Dieses Konzept geht auf den US-amerikanischen Professor Dave Ulrich zurück, der bereits 1997 forderte: „Das Personalmanagement muss zum strategischen Business-Partner des Top-Managements werden – und einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten.“ Damit meinte er, dass das HR aus seiner konventionellen Rolle als reiner interner Dienstleister ausbrechen und zum strategischen Partner für die Führungskräfte eines Unternehmens werden müsse.

Im Angesicht von Digitalisierung und Fachkräftemangel ist dieses Prinzip heute aktueller denn je. Als strategischer Partner greift HR aktiv ins Unternehmensgeschehen ein. Es erarbeitet Strategien, mit denen es die wirtschaftlichen Ergebnisse einzelner Unternehmensbereiche und des gesamten Unternehmens verbessern kann. Dadurch lässt sich die gesamte Wertschöpfung im Betrieb deutlich steigern.

# „Der Lehrgang beinhaltet alle Themen, mit denen sich HR-Business-Partner täglich befassen!“

**B**arbara Oberdanner hat vor kurzem den Lehrgang Human Resource Management am WIFI Tirol abgeschlossen. Im Kurzinterview berichtet sie von ihren Beweggründen und ihren Erfahrungen..

### Warum haben Sie sich dafür entschieden, diese Human-Resource-Ausbildung zu absolvieren?

Ich bin seit zwei Jahren in der Personalabteilung der Raiffeisen-Landesbank Tirol tätig. Daher wollte ich mein Wissen im Bereich Human Resources vertiefen. Aufgrund der berufsbegleitenden Ausrichtung konnte ich den Lehrgang gut neben Beruf und Familie absolvieren.



Barbara Oberdanner

### Was waren für Sie die Highlights der Ausbildung?

Der Lehrgang musste mit einer schriftlichen Prüfung, einer Projektarbeit und der Präsentation derselben abgeschlossen werden. Durch diese Projek-

tarbeit bin ich tief in das von mir gewählte Thema Employer Branding eingetaucht. Zudem wurde ich in meiner Projektarbeit von einer Trainerin begleitet, welche mir mit Rat und Tat zur Seite stand. Das fand ich sehr spannend und bereichernd. Im Lehrgang wurden alle relevanten Themen, mit welchen sich ein HR Business Partner in seiner täglichen Arbeit befasst behandelt. Von Vergütungssystemen, Arbeitsrecht bis zur Betrieblichen Gesundheitsförderung war alles dabei. Zudem waren alle Trainer und Trainerinnen „vom Fach“ und konnten uns ihre Themen mit Beispielen aus der Praxis noch besser veranschaulichen. Mich haben besonders die Inhalte zur Personalentwicklung, Kommunikation und Recruiting & Personalmarketing begeistert.

# TIROLER WIRTSCHAFT

DAS MAGAZIN DER TIROLER WIRTSCHAFTSKAMMER

## Mit Blick nach vorne

**Was bringt die kommende Wintersaison mit sich? Von der Antwort auf diese Frage hängt viel ab. Deshalb arbeiten die Tiroler Tourismusvertreter mit Hochdruck an Rahmenbedingungen, die mehr Planungssicherheit für die Betriebe schaffen.**

**Mehr ab Seite 18.**