

HR-Management

Alleskönner mit Weitsicht gesucht

«Rollenwandel im Human Resources Management»: So lautete das Thema einer Inputveranstaltung der Basler Gesellschaft für Personal-Management (BGP) am 27. Oktober. Über Anspruch und Wirklichkeit dieses Rollenwandels referierte Dr. oec. HSG Marcel Oertig, Partner der Avenir Consulting AG.

Welche Aufgaben hat ein HR-Manager heute? Nach den Worten von Marcel Oertig ist er oder sie Diversity Manager, Case Manager, Leadership Coach, Innovation Coach, Kulturbegleiter, Talent-Manager, Transformationscoach und zugleich Performance Coach. Muss er oder sie also Superman oder Superwoman sein, ein Alleskönner mit Weitsicht und einer Aura des Unbesiegbaren? «Leider gibt es diese <Superheros> in Wirklichkeit nicht und es braucht ein geschicktes Zusammenspiel im HR-Team», führte Oertig aus.

Weniger Routine, mehr Blick nach vorne

Das neue HR-Rollenverständnis verfolgt das Ziel, eine höhere Wertschöpfung als HR-Business-Partner zu erwirken, indem weniger administrative Arbeiten die Tagesagenda besetzen, dafür mehr Zeit für Consulting und Konzeption bleibt und dadurch gleichzeitig eine stärkere Einflussnahme auf die Strategie des Unternehmens möglich wird. Der Fokus vom operativen Tagesgeschäft wird stärker Richtung Strategie und Zukunft gelegt.

Mobile und flexible Machertypen

Gemäss Oertig ist HR in vielen Unternehmen jedoch noch nicht bei seiner Aufga-

be als strategischer Partner angekommen. Einerseits ist diese verzögerte Entwicklung auf das eingeschränkte Verständnis des Managements zurückzuführen, andererseits auf die fehlende Orientierung von HR hin zu Business und Strategie. Die digitale Technologie und Sharing Economy werde die Schweizer Arbeitswelt zusätzlich verändern. Studien zufolge sind die Arbeitskräfte der Zukunft mobil und ortsungebunden – mit einem hohen Trend zur Selbständigkeit

und Mehrfachbeschäftigung (Freelancer bis zu 25 Prozent). Home-Office-Arbeitsplätze werde es ebenfalls vermehrt geben (bis zu 28 Prozent, davon minimal ein halber Arbeitstag im Home Office). Fazit von Marcel Oertig: «Auch im HR sind mutige und kreative Köpfe gefragt, die im Unternehmen mitunternehmerisch agieren, die es sich zutrauen, nicht-linear zu denken und ihre Ideen auch auszusprechen.»

Claudia Hutter



Marcel Oertig

Dr. oec. HSG Marcel Oertig (Jahrgang 1963) ist Partner der Avenir Consulting AG in Zürich. Seine Schwerpunkte liegen in der strategischen HR-Beratung sowie im Executive Assessment und Leadership Development. Zuvor war er über lange Jahre HR-Leiter und Geschäftsleitungsmitglied verschiedener Unternehmen (Hilti, Swisscom, Bluewin). Er hat Erfahrung in der Projektleitung grösserer Change- und Transformationsprozesse. Daneben lehrt er in Executive-Masterprogrammen an mehreren Schweizer Hochschulen und Universitäten. Unter anderem ist er Hauptdozent für Human Resources Management im Executive-MBA-Programm der Universität St. Gallen.



Im Bild von links: Referent Marcel Oertig; Massimo Carluccio, Leitung Input-Team bei der Basler Gesellschaft für Personal-Management (BGP), Leiter HR und Mitglied der Geschäftsleitung bei SBB Cargo International; Nicole Jordi, Leitung Geschäftsfeld Consulting bei der Avenir Group.



Bilder: Claudia Hutter

Marcel Oertig (li.) im Gespräch mit Beat Vöglin, Abteilungsleiter HR Entwicklung und Konzepte bei Endress+Hauser Flowtec.

«Vertrauen zahlt sich aus»

Fragen an Dr. Marcel Oertig, Geschäftsleitungsmitglied der Avenir Group

Persorama: Was macht einen guten HR-Business-Partner heute aus?

Marcel Oertig: Er oder sie kennt sowohl die Herausforderungen des Geschäftes als auch die relevanten Trends und Entwicklungen im Arbeitsmarkt und kann diese in geeignete HR-Initiativen umsetzen. Dazu braucht ein Business-Partner gute strategische und konzeptionelle Fähigkeiten, zudem ein gutes Gespür für das Business als auch Empathie im Umgang mit Management und Mitarbeitenden.

Welche persönlichen Kompetenzen benötigt ein solcher Mitarbeitender?

Hohe persönliche Glaubwürdigkeit und Integrität, aber auch Zivilcourage und Mut als kritischer Sparring-Partner auf oberer Management-Ebene zeichnen einen solchen Mitarbeitenden aus. Neben guten kommunikativen Fähigkeiten sind auch methodische Kenntnisse in der Organisationsanalyse und im Change-Management immer wichtiger.

Wo muss man ansetzen, um diese «Supermen» und «Superwomen» zu rekrutieren und auszubilden?

Einerseits hat sich die Ausbildung in den HRM-Masterstudiengängen in den letzten Jahren auch zunehmend in die Richtung des strategischen HR-Managements weiterentwickelt. Andererseits sollte die Durchlässigkeit von Linien- und HR-Managementrollen noch stärker genutzt werden. Dies in beide Richtungen.

Was verändert sich in einem Unternehmen, wenn aus der herkömmlichen HR-Abteilung ein strategischer Geschäftspartner wird?

Dies ist ein Transformationsprozess, der nicht allein vom HR getrieben werden kann und darf. Vielmehr muss das Management einen bewussten Entscheid fällen, das HR-Management strategischer zu positionieren und HR-Routinetätigkeiten effizienter zusammenzufassen, sie stärker zu digitalisieren oder auszulagern.

Warum tun sich HR-Abteilungen nach wie vor schwer, als strategische Partner vom Management anerkannt zu werden?

Dies mag an den zu wenig ausgeprägten strategischen Kompetenzen sowie mangelndem Businessverständnis der entsprechen-

den HR-Partner liegen. Vielfach ist es auch in der unklaren Erwartungshaltung des Managements gegenüber dem HR begründet. Man muss dem HR-Business-Partner etwas zutrauen und ihn in wichtige Fragestellungen von Beginn weg einbeziehen. Vertrauen zahlt sich aus.

Wie sehen Sie die Zukunft von HR, auch in Richtung Digitalisierung?

Bis ins Jahr 2050 wird die Digitalisierung im HR noch einige wesentliche Schritte machen. Davon werden auch KMU profitieren. Neue, offene HR-Plattformen werden viele HR-Prozesse in den Unternehmen effizient unterstützen. Im KMU wird viel HR-Kompetenz bei der Linie selbst sein und erst ab einer gewissen Grösse wird ein HR-Manager die strategische Ausrichtung und operative Umsetzung abstimmen müssen. Ein HR-Business-Partner in einem grösseren Konzern wird sich auf gewisse Fokusbereiche wie Talentmanagement und Kulturgestaltung konzentrieren können.

Interview: hut