

HRM einst und heute

Unsere Wirtschaft verändert sich laufend, wird agiler, multikultureller und globaler. Daher verändern sich auch die Arbeitsplätze und somit die zu besetzenden Funktionen. Arbeitgebende suchen daher nicht nur «andersqualifizierte» Mitarbeitende, sondern «besser» und für andere Funktionen ausgebildete Personen.

VON JÜRIG STUDER*

Früher beschränkte sich die Arbeit des «Personalwesens» auf die Personaladministration und Lohnzahlungen mit der entsprechenden AHV-Abrechnung. Dazu kam das Erstellen von Arbeitsverträgen und Zeugnissen. Es waren daher vor allem Finanzfachleute und Administratoren, die solche Aufgaben übernahmen. Eine eigentliche Fachausbildung gab es nicht – es schien unnötig.

Trendwende in der Hockkonjunktur.

Erst in der Hochkonjunktur, als Unternehmen um Mitarbeitende werben mussten, kamen ein etwas ausgebautes Recruiting sowie ein Boom des Bildungswesens. In der Folge drängten zunehmend Psychologen, Soziologen oder Pädagogen in die Personalabteilung. Als in der Wirtschaft TQM oder Lean Management eingeführt wurde, war das HR plötzlich ein Betätigungsfeld für Ökonomen, die mithelfen mussten, Kosten zu kontrollieren und zu senken. Die Wirkung des HR wurde vermehrt an der Unternehmensstrategie und der Performance orientiert.

Davor gab es eine Ausbildungsleere für HR-Fachleute. Die damalige HWV bot Personalwesen vor 40 Jahren lediglich als Freifach an – in den Hochschulen galt es als Teil der Betriebswirtschaft und es gab keine handvoll Professuren in diesem Bereich. Später entdeckten die Fachhochschulen und Hochschulen den Bedarf und bieten heute eine Vielzahl von CAS, DAS und Vertiefungen im Bereich Personalwesen an. Neben der Lehre wurde auch die Forschung intensiviert. Dabei haben auch viele Professoren aus der Schweiz, z. B. Norbert Thom, Bruno Staffelbach,



Beim heutigen HRM steht der Dialog mit den Mitarbeitenden immer mehr im Fokus.

Martin Hilb oder Rolf Wunderer, wertvolle wissenschaftliche Erkenntnisse zur Verfügung gestellt.

Im Dialog mit Mitarbeitenden. Vor rund 20 Jahren gab es den Königsweg, von der Berufslehre zum Fachausweis, noch nicht. Erst danach konnte man sich als Personalfachleute zertifizieren lassen (die Ausbilder kannten das schon lange!). Die Berufsprüfung schloss mit dem Titel «Personalfachfrau/-fachmann mit eidg. Fachausweis», heute «HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. Fachausweis», ab. Dieser Abschluss ist jährlich für über 1000 Personen erstrebenswert.

Dank diesen umfassenden Ausbildungen sind HR-Fachleute heute ein beliebter Sparingpartner der Geschäfts-

leitung und von Führungskräften. Ebenso stehen sie im Dialog mit den Mitarbeitenden. Unterdessen haben heute wohl alle Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden eine vollamtliche HR-Fachperson.

Wandel des Begriffs «Arbeit». Galt Arbeit bis in die 60er-Jahre primär der Existenzsicherung und wurde daher eher als eine notwendige Pflicht betrachtet, wurde dieser Fokus durch «wer viel arbeitet, kann sich viel Freizeit leisten» bzw. Selbstverwirklichung abgelöst. Früher klar getrennte Phasen oder Etappen in der «Arbeitskarriere» verwischen sich heute zunehmend – Arbeit mit Freizeit, Ausbildung mit Arbeit und auch die Rentnerphase ist nicht mehr klar abgetrennt.

VERBAND DER PERSONAL UND AUSBILDUNGSFACHLEUTE VPA

Der am 3. März 1994 gegründete Berufsverband, der bewusst Personal- und Ausbildungsfachleute zusammenfasst, nutzt den ORGANISATOR fast seit anfangs als Publikations- und Fachzeitung für seine Mitglieder. Er hat sich seit Beginn für eine Berufs- und höhere Fachprüfung eingesetzt – ein wesentlicher Schritt zur Befähigung der Funktionsträger, sowie die Basis, um Wirkung im Unternehmen zu erzielen und damit ist auch der Stellenwert der HR-Funktion zu steigern. Der Verband hat zur beruflichen Vernetzung eine Vielzahl von Fachveranstaltungen angeboten und ist jetzt daran, ein qualifiziertes Fachportal mit Texten, Präsentationen und Videos aufzuspalten.

Arbeit muss nicht in den fixen oder mit der Stempeluhr kontrollierten flexibilisierten Arbeitszeit geleistet werden, sondern die Arbeitsergebnisse können bzw. müssen selber im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit erbracht werden. Daher vermischen sich Arbeits- und Freizeit. Nicht mehr der Chef muss seine Untergebenen zu Höchstleistungen zwingt bzw. angespornt, sondern die Mitarbeitenden haben die Zielerfüllung und Leistungserbringung verinnerlicht. Sie gefährden ja bei mangelnder Höchstleistung nicht nur die eigene Provision bzw. den Bonus, sondern sogar noch den eigenen Job bzw. derjenigen der Team-Kollegen. Das lässt einem rasch um 22 h die Mails checken oder am Sonntag die wichtige Präsentation vorbereiten. Somit sind Arbeits- und Freizeit nicht mehr klar getrennt oder wechseln sich mehrfach im Tag ab.

Arbeitswege werden länger. Wurde früher eine Stelle im Umkreis von rund 30 Min. des Wohnortes angenommen, erreichbar mit dem Velo oder Zug, ist der «Suchradius» für HR-Fachleute markant erweitert. Dahersind Firmen vielfach internationaler, die Belegschaft multikulturell und die Zusammenarbeit auf Projekte und virtuelle Teams fokussiert. Die Lebensstelle hat ausgedient, Arbeitsverhältnisse werden auf Projekte oder befristet eingegangen. Viele Mitarbeitenden arbeiten oder möchten Teilzeit tätig sein, haben gleichzeitig mehrere Arbeitgebende oder sind zusätzlich noch selbstständigerwerbend. Als Vorgesetzten wünschen sie sich keinen autoritären Kommandanten, sondern im Rahmen der flachen Hierarchien einen Coach.

Technologisierung und neue Themen. Stark zugenommen hat auch im HR-Bereich die Technologie. Nicht nur in der Lohnabrechnung und der gesamten Personaladministration, sondern auch im Recruiting, der Bedarfs- und Kostenplanung sowie im Controlling werden IT-Tools eingesetzt. Künstliche Intelligenz unterstützt in der Selektion und empowerte Mitarbeitende nutzen Self-Service-Portale, um sich zu orientieren oder selbst ihre Stammdaten zu erfassen oder zu mutieren.

Die Rollen der HR-Fachleute sind aufgrund aller genannten Veränderungen vielfältiger geworden. Genügte es früher Buchhalter, Administrator oder Ausbildner zu sein, müsste man heute die Ausbildung und Erfahrung von Psychologen, Unternehmerinnen, Rechtsanwältinnen, Sozialarbeiterinnen, Ärzten, Therapeutinnen, Politikern, Pfarrerinnen, Lehrern und Verkäuferinnen haben. Nicht nur die Wirtschaft stellt andere Ansprüche, sondern auch die Mitarbeitenden.

So tauchen laufend neue Themen auf. So gab es eine Verrechtlichung des Arbeitsverhältnisses (Arbeitszeitvorschriften, Gleichstellung, Datenschutz, Diversity-Management...). Gleichzeitig verschiebt sich zu Beginn der Industrialisierung thematisierte «Ausbeutung der Arbeiterklasse», wie es die Gewerkschaften und Kommunisten sahen, heute dazu, dass gering oder spezifisch ausgebildete Arbeitskräfte zunehmend bedeutungslos werden könnten, wenn etwa Robotik und Künstliche Intelligenz weiterhin solch gewaltige Fortschritte machen.

HRM – die Reise geht weiter... Damit erfahren wir bereits den Summiton dessen, wie die Entwicklung weitergehen könnte. Gesellschaftliche Werte werden sich weiterhin wan-

deln, die globale oder mindestens europäische Mobilität der Arbeitskräfte wird zunehmen, Fachspezialisten bleiben knapp und wissenschaftliche und technologische Fortschritte finden Eingang im beruflichen Alltag. Von Unternehmen wird agiles Handeln, zunehmende Kundenorientierung und «Losgrösse 1» erwartet. An die Zusammenarbeit werden höhere Ansprüche gestellt: Teams werden virtueller, vernetzter, internationaler und globaler. Sie müssen sich, in enger Kooperation mit internen und externen Leistungserbringern, an immer schneller wechselnde Unternehmensprozesse ausrichten. Der demografische Wandel, die zunehmende Heterogenität der Werte und auch das im HR fortschreitende Outsourcing wird nicht nur die Unternehmenswelt, sondern auch die HR-Funktion stark wandeln.

Hinweis: Im Fachtext «Berufsbildung zwischen gestern, heute und morgen» von Josua Gredig, Vorstandsmitglied VPA und Präsident SVBA, wurde in der Ausgabe 9/2019 die Veränderung in der Ausbildung vorgestellt.



JÜRIG STUDER

ist Präsident des Verbands der Personal- und Ausbildungsfachleute VPA.
www.vpa.ch

ANZEIGE

Überholspur für Professionals

Zeit- und ortsunabhängig studieren an der
Fernfachhochschule Schweiz

flexibel.
berufsbegleitend.
digital.
ffhs.ch

MSc Business Administration

Executive MBA

MAS Business Law

MAS Wirtschaftspsychologie

MAS Industrie 4.0

MAS Business- & IT-Consulting

MAS Arbeit 4.0

FFHS
Fernfachhochschule Schweiz
Mitglied der SUPSI

Zürich | Basel | Bern | Brig