

HR-Arbeit sichtbar machen

Mehr zu
diesem Fokus:
[www.penso.ch/
fokus](http://www.penso.ch/fokus)

Die befragten Experten zur Frage, wie man HR-Arbeit sichtbar machen kann, umrissen drei Themenfelder zur Reflexion:

1

Rollenerwartungen des Unternehmens prüfen

«Human Capital ist vor allem für Dienstleistungsunternehmen sehr relevant, aber die Entscheidungen werden immer die Führungsverantwortlichen treffen. Sie prägen die Kultur, welche wir HR-seitig unterstützen. Dazu stehen wir in intensivem Austausch mit dem operativen Geschäft», sagt Beat Hunziker, HR-Leiter bei Helsana Versicherungen.

Wenn Rollenerwartungen, Organisationsreife und Kultur des Unternehmens nicht zu den eigenen Rollenvorstellungen in der Funktion der Verantwortlichen passen, kann dies zu Konflikten führen. Natürlich kann man versuchen, in einer solchen Situation Überzeugungsarbeit dahingehend leisten, dass man potenzielle, bisher ungenutzte Mehrwerte der HR-Arbeit darstellt. Diese setzt voraus, dass es eine prinzipielle Offenheit dafür gibt und birgt die Gefahr von Frustrationen in der Zusammenarbeit. Deshalb ist es wichtig, vor Stellenantritt in HR-Funktionen Rollenerwartungen und Gestaltungsspielräume zu prüfen.

Jessica Silberman, Präsidentin HR Swiss, gibt dazu folgende Tipps:

Verankerung der HR-Position in der Organisation prüfen

Bevor man eine Stelle im HR annimmt, sollte man das Organigramm studieren. Je nachdem, wie die Funktion verankert ist – in der Administration oder in der Geschäftsführung –, kann man Erwartungen ableiten. Inwieweit nimmt die Führung ihre eigene Verantwortung und Rolle den Mitarbeitenden gegenüber wahr und wird HR als Partner zum Erreichen der Unternehmensziele betrachtet?

Stellenbeschreibung

Auch die Stellenbeschreibung gibt normalerweise Auskunft über Zielsetzungen sowie Gestaltungs- und Verantwortungsbereiche. Da HR auf vielen Niveaus arbeiten kann, sollte aus der Stellenbeschreibung hervorgehen, ob es sich um eine eher ausübende oder eine strategische Rolle handelt.

Bewerbungsgespräch

Optimalerweise sollte man vor Stellenantritt prüfen, ob die Rollenerwartungen zu

den eigenen Ambitionen passen. Es gibt viele Situationen, die einen Ausbau der Position nicht zulassen – sei es aus Zeit- oder aus Kulturgründen. In einem Kennenlerngespräch kann man die Erwartungen herausfiltern und sich eine Vorstellung von der Reife der Organisation und ihrer Mittel machen, ob etwa die Personaladministration inhouse oder extern stattfindet, ob HR-Prozesse zum Beispiel für Sourcing, Mitarbeiterentwicklung und Nachfolgeplanung existieren. Solche Fragen geben Anhaltspunkte über die operationale Reife und die Mittel der HR-Funktion.

Auf die Strategie ausgerichtete Fragen im Kennenlerngespräch

Gute Fragen runden die Bestandsaufnahme ab und klären zum Beispiel, ob Mitarbeitende mit Potenzial identifiziert und entwickelt werden oder ob HR eine Strategie hat, die auf der des Unternehmens basiert. Und schliesslich: Wie wird die Belegschaft nach aussen dargestellt? «HR ist nämlich eine Value Proposition», so Silberman. «Gut geführte Mitarbeitende sind ein wichtiges Aushängeschild für Kunden und zukünftige Mitarbeitende.»

2

Operative Erfahrung sammeln und zukunftsorientiert agieren

Um auf strategischer und operativer Ebene auf Augenhöhe mit den Fachabteilungen zu sein und von diesen akzeptiert zu werden, sei eine entsprechende operative Erfahrung förderlich, erklärte Prof. Schwuchow (Bremen). Und verwies auf das Beispiel BMW. Dort rotieren Mitarbeitende innerhalb des Unternehmens zwischen Fachabteilungen und HR. Promi-

nentestes Beispiel ist die BMW-Personalvorständin Ilka Horstmeier, die als Betriebswirtin u.a. Erfahrungen in der Fachabteilung Karosseriebau sammelte.

Proaktives Reflektieren und Planen zukünftiger Handlungsfelder im Personalbereich in enger interner Vernetzung zeichne zudem wirkungsvolle Personalarbeit aus.

3

Kommunikation und Vernetzung

Kommunikation ist auch für Beat Hunziker der Schlüssel für Akzeptanz und Wirksamkeit. Es sei dabei wichtig, die HR-Arbeit verständlich zu erklären. Gleichzeitig müsse man stringent handeln, Rahmenbedingungen definieren und eine konsequente Haltung vertreten.

Prof. Schwuchow unterstreicht: Das Commitment des Managements sei der wirkungsvollste Hebel, um HR-Projekte voranzutreiben und Akzeptanz zu gewinnen.

Der Kommunikationsexperte Klaus Eck (München) gab für die interne und externe Sichtbarkeit weitere Tipps:

Externe Sichtbarkeit strahlt auch nach innen

Einfluss auf die Darstellung der HR-Aktivitäten können HR-Verantwortliche durch persönliches Engagement in der Öffentlichkeit und durch Vernetzung erreichen. Dazu können HR-Verantwortliche beispielsweise ihre Fachthemen und HR-tanigierende gesellschaftliche Entwicklungen zum Gegenstand von Posts in sozialen

Netzwerken (vor allem LinkedIn), Referaten oder Interviews in lokalen Medien machen. Die Vernetzung mit Mitarbeitenden und Peers über LinkedIn sei eine gute Vorgehensweise, um Transparenz und Aussenwirkung zu erzeugen.

Toolempfehlung, um interne Zusammenarbeit und Informationsfluss zu fördern

Working Out Loud empfiehlt Eck als eine Methode, um die Kommunikation im Unternehmen zu unterstützen und voneinander zu lernen (siehe Kasten).

Was ist Working Out Loud?

Working Out Loud (WOL) ist ein Ansatz zur Zusammenarbeit in einem virtuellen Netzwerk. Die Beteiligten sprechen über ihre Arbeit und stellen sie dar. Ziel ist es, voneinander zu lernen. Working Out Loud ist eine Möglichkeit, neue Beziehungen aufzubauen, die in vielerlei Hinsicht wertvoll sein können.

Die Grundlage von WOL bilden die sogenannten WOL-Kreise. Dabei handelt es sich um Peer-Support-Gruppen von vier bis fünf Personen, in denen die folgenden Fragen diskutiert werden: Was will ich erreichen? Wer ist mit meinem Ziel verbunden? Wie kann ich unsere Beziehung stärken und wertvoller machen?

Das Konzept von Working Out Loud wurde erstmals von Bryce Williams im Jahr 2010 beschrieben. Als er das Konzept vorstellte, schlug er die folgende einfache Formel für WOL vor: Working Out Loud = Observable Work + Narrating Your Work (beobachtbare Arbeit + deine Arbeit erzählen).