

# Wieso sich auch kleine Firmen mit Human Resource Management (HRM) befassen sollten

Human Resource Management beschreibt nach Dave Ulrich<sup>1</sup> den optimalen Einsatz von Arbeitskraft (= Ressourcen) als Beitrag zum Unternehmenserfolg. Gerade in schwierigen Zeiten kommt dem HRM deshalb eine wachsende Bedeutung zu. Doch in kleinen Unternehmen wird das Personalwesen oft als Nebensache betrachtet – doch die Herausforderungen der heutigen Zeit für das HRM sind nicht zu unterschätzen. Da kann professionelle Unterstützung hilfreich sein.

>> Martin Benz | PROCED GmbH

Personalarbeit befindet sich im Umbruch. Dies hat verschiedene Gründe, wie z.B. die Corona-Pandemie, Fachkräftemangel am Arbeitsplatz, Bedürfnisse der «Generation Y» und die Situation von älteren Mitarbeitenden, wenn sie kurzfristig einen neuen Arbeitsplatz finden müssen.

Für Unternehmen ist die Optimierung der eingesetzten Ressourcen wie Kapital, Arbeitskraft und Wissen überlebensnotwendig. Damit ist und enthält Personalmanagement eine strategische und operative Aufgabe und ist fester Bestandteil des Managements.

## Vielfalt der Aufgaben im HRM

Geschäftsführer sind heute auf verschiedenen Ebenen gefordert, alles unter einen Hut zu bringen. Dabei fehlt ihnen oft das entsprechende Fachwissen und die Zeit für ein professionelles HRM (siehe auch Abbildung). Statt ganzheitlich Unterstützung zu suchen, werden oft einfache, überteuerte Leistungen von anderen Firmen bezogen, um kurzfristig das Problem suboptimal zu lösen. Nachhaltiger wäre eine Lösung mit Mehrwert!

## Herausforderung «Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt»

Sichtbarkeit am Markt hat in der heutigen Zeit eine Zusatzdimension gewonnen. Für die aktuell offenen Stellen stehen oft nicht genügend wechselwillige Stellensuchende am Arbeitsmarkt zur Verfügung – oder dann nicht die richtigen Fachkräfte. Kleinunternehmen verpassen oft die Chance, sich rechtzeitig online als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Sie sind dann auch mit der zeitintensiven Selektion der in- und ausländischen Bewerbungen überfordert.

Abhilfe schafft z.B. eine «Landing-Page» für Bewerbende zur Positionierung der Unternehmung als attraktiven Arbeitgeber. Diese wird ergänzt mit einem integrierten, einfach zu

bedienendem Bewerbermanagementsystem. Dabei verteilen diese oft ohne weitere Kosten die geschalteten Inserate auf die gängigen Social-Media-Plattformen, was zu zusätzlicher Aufmerksamkeit führt (z. B. Softgarden).

## Herausforderung «Neue Führung»

Als grosse Gruppe der Erwerbstätigen stellt die «Generation Y» (geboren zwischen 1980 und 2000) viele Arbeitgeber vor neue Herausforderungen in Bezug auf Führung und Motivation. Kein Unternehmen, das auf dem Markt bestehen will, kann sich diesem Thema verschliessen, denn diese Generation definiert die zukünftige Unternehmenskultur. Angehörige der «Generation Y» haben eine veränderte Erwartungshaltung gegenüber früheren Altersgruppen. Ihre Arbeitseinstellung ist anders und sie haben hohe Ansprüche an den Arbeitgeber – was sich nicht immer mit der Leistungsbereitschaft deckt. Sie ziehen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und genügend Freizeit der klassischen Karriereplanung mit Statussymbolen vor. Dies führt oft zu Generationskonflikten im Betrieb.

Hier bietet sich in der Personalauswahl das Optimierungspotenzial durch die Unterstützung eines Persönlichkeitstests



### Der Autor

Martin Benz ist Geschäftsführer von PROCED GmbH, Zürich. Die Firma mit mehreren HR-Consultants ist spezialisiert auf die Erbringung von professionellen HR-Leistungen für Kleinunternehmen. Weiter engagiert er sich in einem 3-köpfigen interdisziplinären Team als Konfliktmanager für Unternehmen. Er steht für Fragen oder einem Austausch gerne zur Verfügung.

[www.proced.ch](http://www.proced.ch) | [www.konflikt-als-chance.ch](http://www.konflikt-als-chance.ch)

(z. B. [profilingvalues.com](http://profilingvalues.com)) an, um voreilige Fehlentscheide zu verhindern. Moderne Verfahren konzentrieren sich auf die Werte des Menschen. WER bin ich? WAS treibt mich an? WOFÜR stehe ich ein? Sie konzentrieren sich damit auf das KÖNNEN und das WOLLEN des Individuums. Dies zu verstehen, hilft der Kleinunternehmung, die richtigen Mitarbeiter zu finden resp. zu fördern.

## Herausforderung «Konflikte am Arbeitsplatz»

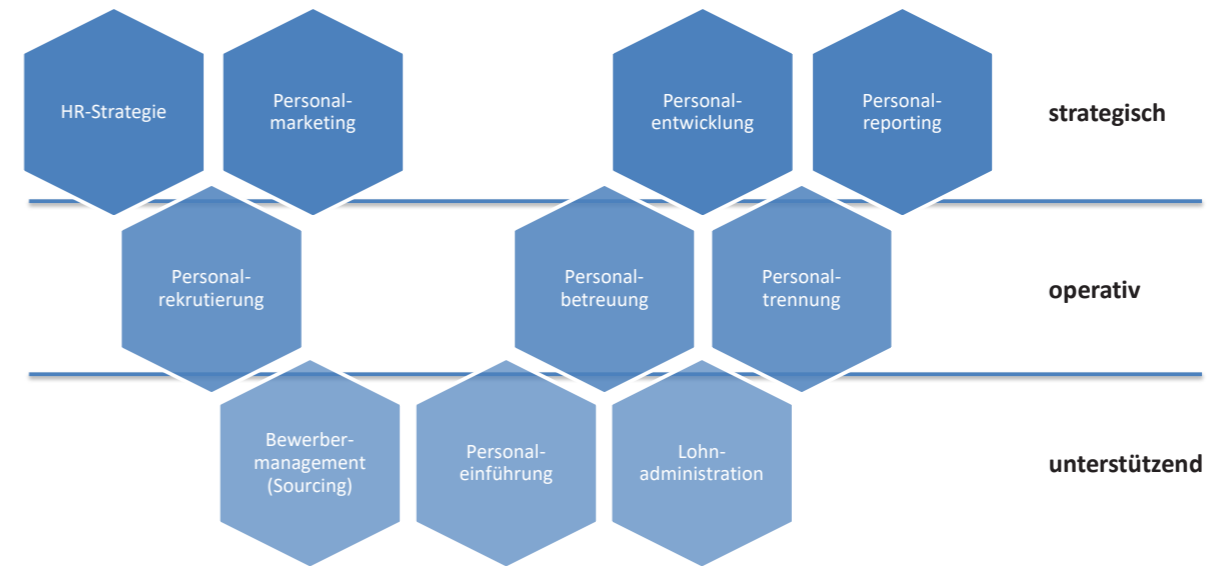
Im heutigen Berufsalltag kommen Formen wie Mobbing und auch ganz alltägliche Konflikte im normalen Betriebsalltag vor. Konflikte wirken sich negativ auf die Leistungen der Mitarbeitenden in Form von Krankheit und Fehlzeiten aus und schaden dem Betrieb. Der Umgang damit stellt für die Geschäftsleitung eine zeitintensive und emotionale Herausforderung dar. Ein professioneller Konfliktmanager (z.B. [konflikt-als-chance.ch](http://konflikt-als-chance.ch)) kann dabei Abhilfe schaffen und damit das Unternehmen vor Schaden schützen.

## Herausforderung «ältere Mitarbeitende»

Bis vor kurzem sprach man von den Ü55-jährigen, die am Arbeitsmarkt erschwerte Bedingungen antreffen. Heute geht es bereits um die Ü45-jährigen. Die Betroffenen sollen das Bewusstsein entwickeln, sich mit den eigenen Kompetenzen auseinanderzusetzen. Diese müssen so optimiert werden, dass die Mitarbeitenden in 5 bis 10 Jahren weiterhin für Unternehmen attraktiv sind.

Wer in seinen Fünfzigern arbeitslos wird, läuft Gefahr, sozial sehr tief zu fallen. Dies können wohlwollende Arbeitgeber vermeiden, indem sie entweder ein Outplacement oder Coaching der Mitarbeitenden ermöglichen. Dabei geht es um die Themen wie Loslassen, Standortbestimmung, Arbeitssuche, Selbstmarketing und neue Wege gehen

Abbildung: Vielfalt der Aufgaben im HRM



Quelle: PROCED

(z. B. [proced.ch/product/newplacement](http://proced.ch/product/newplacement)). Dieses Vorgehen ermöglicht der Unternehmung gleichzeitig, ihren Wert als attraktiven Arbeitgeber zu stärken.

## Herausforderung «Corona»

Corona hat uns gezwungen, kurzfristig in neue Arbeitsformen umzusteigen. Von einem Tag auf den anderen finden wir uns im Homeoffice, müssen uns selbst organisieren, dabei auch die Nähe der Familie ertragen, ohne die Arbeitsleistung zu schwächen. Gleichzeitig gibt uns diese ungewohnte Situation die Chance, den ursprünglichen Arbeitsweg als geschenkte Zeit zu realisieren.

Für den Vorgesetzten kommen zusätzliche Herausforderungen hinzu wie z. B. Führung aus räumlicher Distanz, Umgang mit neuen Kommunikationsmöglichkeiten und erweitertem Vertrauen in die Mitarbeitenden.

Für die Unternehmung wird ersichtlich, dass mit Räumlichkeiten Einsparungspotenzial vorhanden ist, wenn zukünftig in Mischformen gearbeitet wird, Stichwort «verteiltes Arbeiten». Hier zeigt sich bereits Handlungsbedarf während Corona-Zeiten: Zukünftige Arbeitsformen müssen konzipiert und geregelt werden. Externe Dienstleister bringen das notwendige Wissen und die zusätzlichen Aufwände ein.

Wenn Firmen wegen anhaltender Corona-Krise Mitarbeitende entlassen müssen, zählen Respekt und Wertschätzung. Die Situation ist der Kündigungsgrund und nicht die Person.

Dies kann auch als Chance für die Mitarbeitenden betrachtet werden, sich grundsätzlich über eigene berufliche Bedürfnisse klar zu werden. Ein professioneller Sparring-Partner und Coach mit viel Arbeiterfahrung und Kenntnissen der Aus-/Weiterbildungsmöglichkeiten resp. des Arbeitsmarktes kann dabei effizient unterstützen.

## Lösung: Einbezug von HR-Experten und Outsourcing von HR-Dienstleistungen

Wieso wird die Personalbeschaffung an externe Personalfirmen delegiert und nicht ein HR-Spezialist als Sparring-Partner und Umsetzer aufgabenbezogen involviert? Das Letztere wird für ein Kleinunternehmen in den meisten Fällen günstiger und effektiver sein.

HRM soll sowohl auf Augenhöhe mit der Geschäftsführung wie auf jener der Mitarbeitenden stattfinden. So wird die nötige Wirkung erzielt und die Unternehmung kann sich weiterentwickeln. Für die Geschäftsführung bedeutet das konkret Zeitgewinn und Konzentration auf andere Kernaufgaben.

Erst seit kurzem ist der Personalbereich ein Thema der Outsourcing-Überlegungen geworden und erhält sowohl aus der Praxis als auch aus der Forschung zunehmend Aufmerksamkeit. In der Praxis stehen die Dienstleister intern den eigenen Mitarbeitern zur Verfügung. Sie vermeiden durch die Aussensicht «Betriebsblindheit» resp. helfen in Konfliktsituation kostspielige Trennungen zu vermeiden.

## Chancen des HR-Outsourcing

- Wissenserweiterung der Unternehmung durch Expertenwissen
- HR-Prozessoptimierung bringen Kosteneinsparungen und grössere Attraktivität als Arbeitgeber
- Auslagerung lässt für das Management weiterhin Kontrolle zu

Selbstverständlich sind externe HR-Experten der Einhaltung der Vertraulichkeit im Umgang mit Unternehmen und Mitarbeitenden verpflichtet.

«HR-Business is People-Business». Dies bedingt von Beginn, dass eine Vertrauensbeziehung zur externen Dienstleistung gewollt und auch erreicht wird.

Eine Auslagerung des HR an externe Dienstleister kann sich positiv auf die Unternehmung auswirken, da Mitarbeitende feststellen, dass in ihre Bedürfnisse investiert wird und ggf. eine unabhängige Anlaufstelle für interne Konflikte zur Verfügung steht. <<

Quelle: in Anlehnung an das Interview mit Dave Ulrich, Haufe Online Redaktion, 26.07.2017, <https://tinyurl.com/tsm21-1-dave-ulrich>