Martin Tschumi

PDF-Probe-Ausgabe

Handbuch zum Personalmanagement

Das Personalmanagement von der Personalplanung über das Arbeitsrecht und die Mitarbeiterkommunikation bis zum Austritt mit MS Office-Tools zum Download.

PRAXIUM Verlag, Zürich

Vorwort

Das Personalmanagement ist heutzutage, wie viele andere Unternehmensbereiche auch, einem tief greifenden Wandel und weitgehenden Veränderungen unterworfen und muss sich neuen Herausforderungen stellen. Und dies gleich an mehreren Fronten und auf zahlreichen Ebenen. Einige Stichworte: *die digitale Transformation und neue Technologien,* die *Globalisierung der Wirtschaft* mit vielfältigen Veränderungen auf den Arbeitsmärkten, neue Prozesse und Kommunikationsinstrumente, neue Instrumente im Recruiting und die neue Arbeitswelt und Arbeitskultur 4.0, um nur einige Beispiele zu nennen. Hinzu kommen die sich massiv verändernden Anforderungen junger Mitarbeiter an den Arbeitsplatz und das Arbeitsleben insgesamt. Solche und mehr Themen greift das vorliegende Buch auf, lässt aber dennoch traditionelle HR-Mindsets und Instrumente wie Formulare, gewisse Führungstechniken und Stellenbeschreibungen für beispielsweise eher konservativ arbeitende KMU's nicht ausser acht.

HR-Verantwortliche müssen sich zudem mehr und mehr auch soziale und strategische Kompetenzen aneignen, ihre Ziele und Erfolge überzeugend kommunizieren und sich mit betriebswirtschaftlichem Hintergrundwissen aktiv ins unternehmerische Geschehen einbringen.

Das vorliegende Buch möchte nicht primär die Lehrmeinung und deren thematisch lückenlose Bandbreite wiedergeben, sondern vor allem die für die Praxis relevanten und aktuellen Bereiche und Themen fokussieren. Damit möchten wir vor allem Berufspraktiker ansprechen und ihnen mit diesem Buch praxis- und lösungsorientierte Informationen und Arbeitshilfen in die Hand geben. Doch auch sich in HR-Ausbildung befindenden Personen möchten wir mit dieser komprimierten Form der Wissensvermittlung eine Orientierungshilfe bieten, welche die Anforderungen der HR-Praxis ins Zentrum stellt und vorhandenes Aus- und Weiterbildungsbildungsmaterial praxisorientiert ergänzt.

Verlag und Autor haben auch in der vorliegenden aktualisierten, überarbeiteten und erweiterten Neuauflage alles darangesetzt, Ihnen ein modernes, nutzenstiftendes und praxisorientiertes Werk übergeben zu können, das den modernen Anforderungen eines professionellen Human Resource Managements genügt und Ihnen bei der täglichen Personalarbeit und in HR-Aus- und Weiterbildungen als Kompendium, Ratgeber, Nachschlagewerk und Lesebuch behilflich ist.

Autor und Verlag

Einige wichtige Hinweise

Mustervorlagen und Tools

Beachten Sie bitte, dass einige Mustervorlagen und Tools nicht immer bis ins Detail ausgearbeitete und übernehmbare Arbeitshilfen sind. Sie sollten in gekürzter oder vereinfachter Form lediglich Anregungen geben. Alle Mustervorlagen und Tools können auf individuelle Bedürfnisse angepasst und erweitert werden.

Webadressen von Produkten und Dienstleistern

Im Buch sind Webadressen von Produkten und Dienstleistern enthalten. Diese sind keine "versteckte" oder bezahlte Werbung, sondern sollen die Praxis und genannte Entwicklungen und HR-Themen anhand aktueller und von uns recherchierter Beispiele veranschaulichen.

Zielgruppen dieses Buches

Dieses Buch richtet sich sowohl an Leser und Interessierte aus der HR-Praxis wie auch an Personen in HR-Aus- und Weiterbildungen als Kompendium, Handbuch und Nachschlagewerk. Aber auch für KMU-Praktiker ist dieses Buch geeignet.

Fokus auf Aktualität

Das vorliegende Buch steht bereits in der 10. Auflage. Dies zeigt unsere Bemühungen, Ihnen stets möglichst aktuelle und auch neue Trends einbeziehende Fachinformationen zu bieten. Haben Sie aber bitte Verständnis dafür, dass gewisse Themenbereiche und vor allem auch Webadressen starken Veränderungen unterworfen sind.

Arbeitsrecht und Sozialversicherungen

Geht es um von Veränderungen stark betroffene Bereiche, wie beispielsweise das Arbeitsrecht und Sozialversicherungen, verweisen wir jeweils auf Webadressen mit Aktualitäts- und Qualitätsgarantie, da gedruckte Publikationen besonders in diesen Themenbereichen keine Aktualitätsgarantie mehr geben können.

Ihre Feedback freut und interessiert uns

Autor und Verlag setzen alles daran, auf Ihre Bedürfnisse ausgerichtete Fachinformationen zu bieten. Lassen Sie es uns daher wissen, wenn Sie gewisse Themen vermissen. Auch an genereller Kritik jeglicher Art sind wir an mail@praxium.ch interessiert.

HR-Strategie und Personalpolitik

Schwerpunkte des Personalmanagements

Durch die fortschreitende Internationalisierung der Geschäftstätigkeit, digitale Transformation, Social Media und neue Medienformen, veränderte Erwartungen an das Business-Verständnis von HR-Managern und die Globalisierung der Märkte – um nur einige Beispiele zu nennen - verändern sich auch die Erwartungen an das Personalmanagement, welches vermehrt in strategische Aufgaben eingebunden wird und an der Erreichung Unternehmensziele aktiv mitwirkt. Es gilt, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu unterstützen und schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Die Mitarbeiter müssen über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um wesentliche organisatorische Veränderungen (Change Management) mitzutragen und durchzuführen. Das strategische Management stellt letztlich die Verknüpfung des HR mit strategischen Zielsetzungen des Unternehmens zur Steigerung der Unternehmensleistung dar.

Es fokussiert im Gegensatz zum operativen HRM auf den Beitrag, den das Human Resource Management zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile des Unternehmens leisten kann. Eine Weiterentwicklung des Personalmanagements hin zum strategischen Human Resource Management wird auch erforderlich, um die Integration des Personalmanagements in Managementprozesse zu sichern. Dies bedeutet für das HR einen Rollenwandel und eine Verlagerung der Kernaufgaben weg von Administration und "Personalbereitstellung" hin zum Mitgestalter von Unternehmensstrategien.

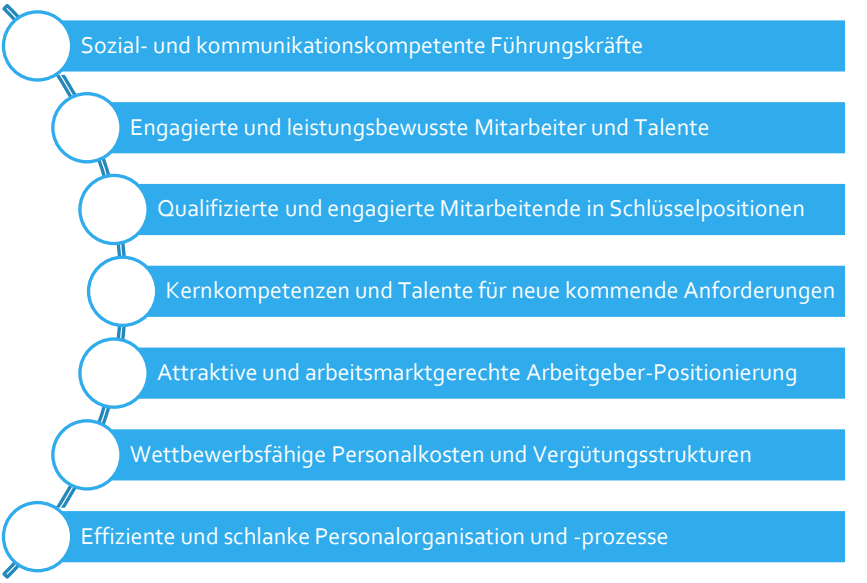
Folgende kritischen HR-Ziele und Schwerpunkte des Personalmanagements sind bei der Durchführung dieser Aufgaben und der Erreichung der damit verbundenen Ziele von besonderer Bedeutung:

- Bildung eines Employer Brandings und Verbesserung der Arbeitgeber-Attraktivität, u.a. durch ein modernes Personalmarketing
- Sicherstellung der Qualifikation, des Bildungsniveaus und der Schlüsselkompetenzen Mitarbeitender, insbesondere in Schlüsselpositionen und Bereichen mit hoher Wertschöpfung
- Massnahmen zur Bindung von Führungskräften und Talenten

- Sicherung und Weiterentwicklung des unternehmensrelevanten Know-hows und des Qualifikationsniveaus allgemein
- Nachhaltige Beiträge zur Sinngebung und Motivation anspruchsvoller und an Weiterentwicklung interessierter Mitarbeitender
- Wie gelingt dem HR die Transformation der Digitalisierung und wie kann es Mitarbeitende auf diese Veränderungen vorbereiten
- Wo kann das HR im Zuge der Digitalisierung durch freiwerdende Ressourcen welche Mehrwerte und strategischen Beiträge leisten

Schlüsselziele der HR-Beiträge zur Wertschöpfung

Vom HR wird oft und von vielen Seiten erwartet, dass es über die eigenen Bereichsziele und klassischen Aufgaben und Tätigkeiten hinaus zur Wertschöpfung für das Gesamtunternehmen beiträgt und sich am Unternehmensgeschehen aktiver beteiligt. Fasst man diverse Studien und Aussagen zusammen, sind dies die am meisten genannten Schlüsselziele einer solchen HR-Wertschöpfung:



Allerdings muss auch das Management bereit und willens sein, das HR seinerseits konsequenter auch organisatorisch mit einem reibungslosen Know-how-Transfer zu integrieren, besser über

HR-Strategie und HR-Verständnis im Wandel

Der auf allen Ebenen stattfindende starke Wandel im Human Resource Management wirkt [illegible] auf die Anforderungen einer modernen und ganzh[illegible]R-Strategie und dessen Verständnis aus.	interessant	prüfen	ungeeignet
Abstimmung der [illegible] auf das Gesamtbusiness			
Fokussieru[illegible]prozesse mit Kosteneffizienz			
Förderung [illegible]icklung des HR-Marketing-Verständnisses			
Gute Vernetzung und Anbindung an das Top-Management			
Starke Fokussierung des Change Managements			
Kunden- und Markorientierung der Mitarbeiter fördern			
Priorisierung des Personalentwicklung und neuer Instrumente			
Sicherstellung eines aussagekräftigen Personalcontrollings			
Unterstützt der Linienmanager in ihrer Zielerreichung			
Verstärkte Funktion auch als Vermittler, Berater und Coach			
Priorisierung der Mitarbeiter -und Führungskräfteentwicklung			
Digitalisierung als Chance zur Veränderungsfähigkeit nutzen			
Commitment des Top-Managements zu HRM-Themen sichern			
PR für das HR: Kommunikation der Leistungen und Erfolge			
Vorreiterrolle in personalrelevanten Anforderungen der Digitalisierung			
Stärkung der Führungs- und Unternehmenskultur			
Klares und modernes Profil des Employer Brandings			
Standardisierung der wesentlichen HR-Prozesse			
Verständnis der Rolle als Dienstleister für alle Mitarbeitende			

Gestaltete Checklisten, auch als Worddatei verfügbar

Die Gestaltungsfelder des Personalmanagements

Interessant finden wir aufgrund der Ganzheitlichkeit und zeitgemässen und relevanzbezogenen Sichtweise das von der Gesellschaft für Personalführung entwickelte HR-Kompetenzmodell, welches wir nachfolgend als Schautafel mit den Gestaltungsfeldern und dann mit deren Definitionen vorstellen – durch uns jeweils ergänzt und kommentiert.

<table>
<tr><th colspan="4">Gestaltungsfelder des Personalmanagements</th></tr>
<tr><td colspan="4">Übergeordnete Gestaltungsfelder</td></tr>
<tr><td>Unternehmens- und HR-Strategie</td><td colspan="2">Unternehmenskultur/ Change Management</td><td>Wertschöpfungsmanagement</td></tr>
<tr><td>Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft</td><td colspan="2">Beziehungen und Netzwerke</td><td>Internationales Personalmanagement</td></tr>
<tr><td colspan="4">Lebenszyklusorientierte Gestaltungsfelder</td></tr>
<tr><td>Personalmarketing und –auswahl</td><td colspan="2">Personalbetreuung Mitarbeiterbindung</td><td>Leistungsmanagement und Vergütung</td></tr>
<tr><td colspan="2">Personal- und Managemententwicklung</td><td colspan="2">Personalfreisetzung</td></tr>
<tr><td colspan="4">Führungs- und Sozialkompetenz</td></tr>
</table>

Übergeordnete Gestaltungsfelder

Die übergeordneten Gestaltungsfelder bilden den personalpolitischen Rahmen aller Personalaktivitäten des Unternehmens.

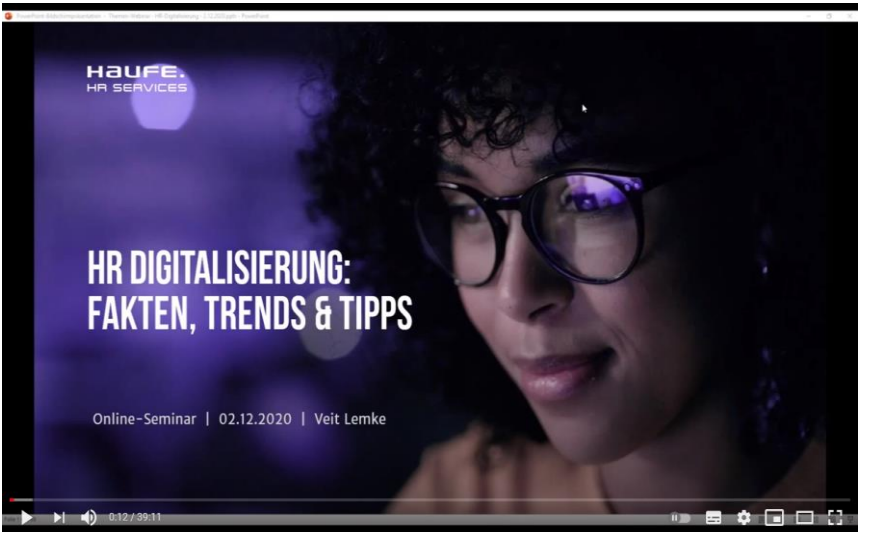
Unternehmens- und Personalstrategie

HR-Professionals verankern das Personalmanagement strategisch in ihrem Unternehmen. Sie aktivieren Geschäfte und sind Partner der Unternehmensführung und der Leiter von Unternehmensbereichen.

Unternehmenskultur und Veränderungen

HR-Professionals kümmern sich um Veränderungsprozesse in ihrem Unternehmen. Sie stossen Prozesse der Kulturentwicklung an, gestalten diese mit und begleiten sie. In Change Managementprozessen beraten und unterstützen sie Führungskräfte und Mitarbeitende.

dass Mitarbeitende Fähigkeiten haben, welche die besten Chatbots und KI-Systeme nie erreichen werden: Empathie, Kreativität und emotionale Intelligenz, um nur drei Beispiele zu nennen.



Ein Informations-Vvideo der Haufe HR-Services zur Digitalisierung

Youtube-Videos vertiefen Themen

Das HR als Dienst[illegible] Berater

Ein moderne[illegible]nis des HR geht auch immer mehr in die Richtung der [illegible] Dienstleisters und Beraters gegenüber Unternehmen, M[illegible]en, Geschäftsleitung und Führungskräften in für den Unte[illegible]folg relevanten Bereichen. Beratung in Führungs- oder K[illegible]onsfragen und der Arbeitspsychologie oder Dienstleistun[illegible]ben im Gesundheitsmanagement oder im zur Verfügungstelle[illegible]von relevanten Kennzahlen-Reportings im Personalcontrolling sind einiges konkrete Beispiele. Dieses moderne oder erweiterte Verständnis des HR geht einher mit der zunehmend wichtigen Rolle als Businesspartner und aktiver Mitgestalter des Unternehmenserfolges.

HR-Professionals als Businesspartner

Recruiters und HR-Verantwortliche werden wohl zunehmend in Geschäftsprozesse eingebunden werden und das Geschäft und die Schlüsselkompetenzen vertiefter kennen und beurteilen müssen, um bei der Personalgewinnung über die notwendigen Qualifizierungskenntnisse zu verfügen und die Kompetenzen von Bewerbern nichtig beurteilen zu können. Insbesondere bei der Personalgewinnung wird es unumgänglich sein, die Geschäftsprozesse, die Anforderungen, die

Kernkompetenzen und die Strategien des Unternehmens zu kennen, um die bestmöglichen Einstellungsentscheide fällen zu können und über das notwendige Geschäftsverständnis zu.

Flexibilität mit neuen Arbeitsmodellen

Die Personalarbeit wird wohl noch stärker als bis anhin flexibilitätsorientierte Instrumente bereitstellen müssen. Damit sind vor allem Flexibilisierungsmöglichkeiten etwa bei der Vergütung, der Arbeitszeit und dem Arbeitsort gemeint, die einhergehen mit anderen Trends wie die Work-Life-Balance, Arbeitszeitindividualisierung und –flexibilisierung.

Die besten Erfolgsaussichten haben jene Modelle, welche die Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern aufeinander abstimmen. Der Nutzen und die Vor- und Nachteile von Arbeitsflexibilisierungen sind in vielen Fällen von der Art der Tätigkeit, von der Branche und von Position und Funktion abhängig. So wird beispielsweise die Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen verlängert, die Mitarbeitermotivation und –bindung wird mit flexibleren Rahmenbedingungen - besonders in Verbindung mit geeigneten Work-Life-Balance-Massnahmen.

Verstärkte Werte- und Sinngebung

Auf das Personalmanagement kommt die möglicherweise anspruchsvolle, aber auch interessante Aufgabe zu, die unternehmerische Verantwortung und ethische Überlegungen in den Arbeitskontext einzubinden. Dazu kann man beispielsweise die Pflege der Unternehmenswerte, die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur genauso wie Beiträge zur praktizierten gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zählen, etwa in ökologischen und sozialen Bereichen. Damit einher geht die Aufgabe, Sinnkontexte und Werteguidelines für Mitarbeiter zu schaffen, die zunehmend durch den übergeordneten Nutzen ihrer Tätigkeit hinaus motivieren. Dies in die Führungsarbeit und Personalentwicklung zu integrieren und solche Werte verständlich zu kommunizieren, wird dabei erfolgsentscheidend sein.

Individualisierung der Personalarbeit

Das Personalmanagement wird inskünftig wohl immer öfter und in immer mehr Bereichen gefordert sein, auf neue und pluralistische Arbeits- und Lebensformen zu reagieren und hier einerseits integrierend zu wirken und andererseits aber auch Arbeitsformen und Angebote zu entwickeln, welche diesem Trend folgen und auf die Mitarbeiterbedürfnisse nach zunehmender Flexibilisierung und Individualisierung eingehen.

Corporate Responsibility

Die gesamte Gesellschaft betreffende Themen rücken auch im Berufsleben und bei Mitarbeitenden und Jobsuchenden immer mehr in den Fokus. Dies erhöht die Relevanz der Corporate Responsibility, also die Verantwortung des Arbeitgebers auch für soziale, politische und ökologische Aspekte. Dies hat beispielsweise auch Auswirkungen auf die Kommunikationsaufgaben des HR, das Employer Branding und das Einbeziehen und Vorleben entsprechender Werte in der Unternehmenskultur und im Führungsalltag. Diese Anforderung steht auch im Zusammenhang mit dem New Work-Konzept des folgenden Abschnittes.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT / PERSONALENTWICKLUNG

HR-Trends 2021: Agiles Arbeiten und neue Denkansätze

Die Corona-Pandemie hat die Arbeitswelt gehörig auf den Kopf gestellt. Homeoffice, Kurzarbeit und sich ständig ändernde Corona-Regelungen fordern von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ein Maximum an Flexibilität. Doch was bedeutet dies für das HR und welche Trends lassen sich daraus ableiten?...

Trends und Studien zu aktuellen Themen des Human Resource Management

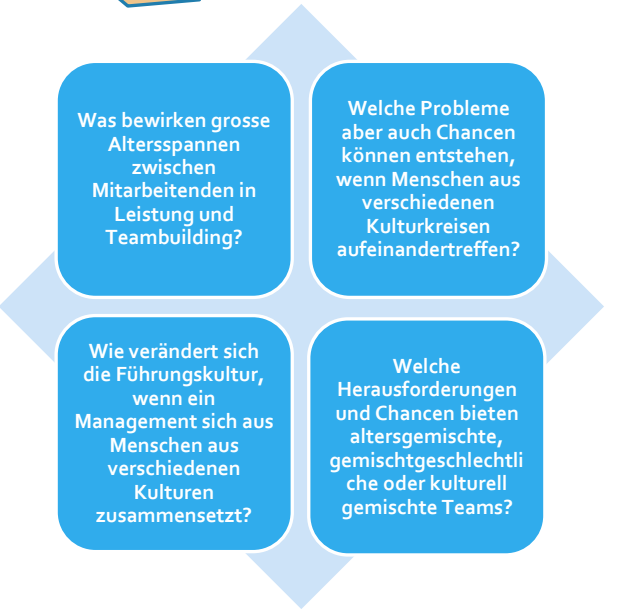
Youtube-Videos vertiefen Themen

Diversity Management

Diversity ist die Vielfalt an sozialen und kulturellen Gegebenheiten der Beschäftigten in einem Unternehmen. Im Zuge der Internationalisierung der Arbeitsmärkte und der damit einhergehenden Vielfalt von Kulturen gewinnt Diversity Management an Bedeutung und sollte Teil einer Personalpolitik sein. Dieser Trend wird durch die Internationalisierung der Arbeitsmärkte und multikulturelle Gesellschaften voraussichtlich an Bedeutung gewinnen und sich auf die Personalbeschaffung in vielfacher Hinsicht auswirken.

Genauso wichtig sollte aber im Rahmen des Diversity Managements das Anstreben der Chancengleichheit bei Geschlechtern sein. Andererseits nimmt aber das Konfliktpotenzial zu und Ansprüche an Führungskräfte steigen. Beim Diversity Management geht es darum, die Vielfalt an sozialen und kulturellen Voraussetzungen der Beschäftigten in einem Unternehmen produktiv zu nutzen und dies je nach Unternehmenskultur soga[illegible]u verstärken, zu fördern und weiterzuentwickeln. Eine bewusste Ge[illegible]g von und Auseinandersetzung mit Diversity durch personal-p[illegible]assnahmen im Sinne eines positiven Umgangs mit Ver-sc[illegible] eine Grundhaltung, Vielfalt als Chance und Vorteil und nicht [illegible]zu betrachten. Das Diversity Management sieht sich im Zuge[illegible]fischen Wandels und der Internationalisierung der Arbeitsmä[illegible]d wichtigen, aber auch interessanten Fragen und Herausfo[illegible]egenüber gestellt:

Schaubilder fassen Wichtiges zusammen



Altersstrategie im Zeichen des demografischen Wandels

Es gibt Berechnungen, gemäss denen in weniger als zwei Jahrzehnten nahezu 50 Prozent der Erwerbsfähigen 50 Jahre oder älter sein werden. Dieser demografische Wandel wird Zusammenarbeit, Personalentscheidungen und Teamkulturen nachhaltig verändern.

Folge der demografischen Entwicklung

Nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in vielen Unternehmen wächst im Zuge der demografischen Entwicklung der Anteil älterer Mitarbeiter schon heute zusehends und in naher Zukunft könnten sie also zur grössten Altersgruppe werden. Für das Human Resource Management, die unmittelbaren Vorgesetzten und die Teams stellen sich angesichts dieser Entwicklung einige wichtige Fragen:

- Wie mobilisieren und motivieren Vorgesetzte ältere Mitarbeiter?
- Wie lassen sich ältere Mitarbeiter in Teams integrieren?
- Welche Massnahmen stellen Integration und Akzeptanz sicher?
- Wie können die Stärken älterer Mitarbeiter genutzt werden?

Viele Führungskräfte, jüngere Mitarbeiter und zuweilen auch HR-Verantwortliche haben leider noch immer sich hartnäckig haltende Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern. Die abnehmende Leistungsfähigkeit und Lernbereitschaft wird angezweifelt und die fehlende Bereitschaft und Flexibilität, Neues zu akzeptieren und steigenden Leistungsansprüchen genügen zu können, ebenso oft in Frage gestellt. Doch dies ist ein Irrtum, welcher durch zahlreiche Studien und Erfahrungen in Unternehmen seit einigen Jahren erwiesen und belegt ist. Bei älteren Mitarbeitern verändern und verlagern sich die Stärken, Leistungspotenziale und Leistungsbeiträge - und dies in sehr wichtige Bereiche.

Stärken und Kompetenzen älterer Mitarbeiter im Betrieb

Mitarbeiter ab 50 Jahren verfügen über oft breit abgestützte Erfahrung, langjährig gepflegte und breit gefächerte Netzwerke, Disziplin, oft auch ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein und last but not least Loyalität – also Eigenschaften, die jüngeren Mitarbeitern oft noch fehlen und Teams ideal ergänzen und stärken. Soziale Kompetenzen wie Empathie, Teamfähigkeit, Lebensreife, Konflikthandling und Pflichtbewusstsein sind weitere Stärken, die für das Arbeitsklima und die Kommunikation ein Gewinn sind.

Stärken und Vorteile älterer Mitarbeiter

Von unschätzbarem Wert ist die Berufserfahrung, die vor allem bei Problemlösungen, Abläufen und vielem mehr wertvollen Input und eine Ergänzung zu jüngeren Mitarbeiter bringt. Es sind vor allem breit

gefächerte und praxisnahe Erfahrungen und das angesammelte Know-how, die wesentlich zur Förderung des Leistungspotenzials beitragen und manch einen älteren Mitarbeiter vor allem auch unter den Führungskräften zum Mentoren und Coach werden lassen für die Förderung und Betreuung von Nachwuchskräften.

Ältere Mitarbeiter sind auch bei Kunden erwünscht

Bei der Beschäftigung älterer Mitarbeiter geht es auch um die Diversity, bei der die Erfahrung gemacht wird und Gewissheit vorherrscht, dass Teams dann besonders erfolgreich sind, wenn sie aus unterschiedlichen Persönlichkeiten, Arbeitstypen, Mentalitäten, Nationen und Altersklassen zusammengesetzt sind. Das gilt auch für den Kontakt ausserhalb der Unternehmen, vor allem zu Kunden und Geschäftspartnern. Gerade im Beratungs- und Dienstleistungssektor fühlen sich ältere Kunden von älteren Mitarbeitern aus begreiflichen Gründen oft besser verstanden.

Youtube-Vortat zur Personalentwicklung in der Alterrastratebgei

Wie erreicht man Akzep[illegible] Integration?

Youtube-Videos vertiefen Themen

Im Kern müssen daf[illegible]zesse für Personalbeschaffung, -bindung, -entwicklung und [illegible]uch den Bedürfnissen und Anforderungen älterer Mitarbeit[illegible]t werden. Dazu braucht es aber eine Kultur und einen Füh[illegible]t, der das in so vielen Studien belegte Potenzial gemischter Be[illegible]aftsstrukturen durch altersspezifische Kompetenzen erkennt und [illegible]tiv gestaltet. Von grösster Bedeutung ist die Akzeptanz und Integration älterer Mitarbeiter in Teams. Einige davon sind:

- Altersgerechte und ganzheitliche Weiterbildungsangebote
- Individuelle Förderung älterer Mitarbeiter mit Einzelcoachings
- Bewusste Förderung altersgemischter Teams
- Neuausrichtungen in der Personalrekrutierung
- Anreizsystem zur Wissens- und Erfahrungsweitergabe
- Massnahmen zur Arbeitsergonomie und Arbeitszeitmodelle
- Schulung, Training und Sensibilisierung der Führungskräfte
- Altersspezifische Mitarbeiterbindungs-Massnahmen

Zur Nachhaltigkeit und Akzeptanz eines solchen Konzepts müssen alle Mitarbeiter und Führungskräfte bei solchen Massnahmen eingebunden, diese vom HR federführend organisiert und vom Management mitgetragen werden. Eine Schlüsselrolle kommt aber in der täglichen Umsetzung und Führungsweise den Vorgesetzten zu, die aufgerufen sind, Vorurteile abzulegen und die Integration nachhaltig zu fördern.

Ältere Mitarbeiter führen: Neue Schwerpunkte setzen

Für die Führungskräfte gilt gerade hier besonders: Walk your Talk! Ältere Mitarbeiter müssen mit anspruchsvollen und Aufgaben betraut und konsequent in Projekte eingebunden werden, so dass sie ihre spezifischen Erfahrungen und Kompetenzen für alle erkennbar erfolgreich einbringen - und beweisen - können. Wertschätzung und Anerkennung muss für diese Altersgruppe besonders durch glaubwürdiges Handeln gezeigt werden.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT / MITARBEITERFÜHRUNG / PERSONALENTWICKLUNG

Alternde Arbeitskräfte: Die vielen Vorteile erkennen und nutzen

Im Zuge des demografischen Wandels sehen sich Unternehmen immer stärker mit den Herausforderungen einer älter werdenden Belegschaft konfrontiert. Die vorausschauende, altersgerechte Gestaltung der Personalarbeit wird daher immer wichtiger.

Blogartikel zum Thema Altersstrategie

Massnahmenkatalog für das Aging Workforce Management

Inskünftig werden häufiger ältere Mitarbeiter arbeiten. Dabei verändern sich Leistungspotenziale und es gilt es, die zahlreichen Vorteile der Generation 50 plus in einem modernen Aging Workforce Management zu nutzen.

Altersgerechte und ganzheitliche Weiterbildungsangebote
Individuelle Förderung älterer Mitarbeiter mit Einzelcoachings
Bewusste Förderung altersgemischter Teams
Neuausrichtungen in der Personalrekrutierung
Individuelle und altersgerechte Gesundheitsförderung
Anreizsystem zur Weitergabe von Wissen und Erfahrungen
Massnahmen zur Arbeitsergonomie und Arbeitszeitmodelle
Schulung, Training und Sensibilisierung der Führungskräfte
Altersspezifische Mitarbeiterbindungs-Massnahmen
Sensibilisierung aller Mitarbeiter und Führungskräfte
Anpassung der Personalentwicklungs-Aktivitäten
Flexible Arbeitszeitangebote und -modelle
Mit anspruchsvollen Aufgaben betrauen und in Projekte einbinden
Wertschätzung und Anerkennung durch glaubwürdiges Handeln
Breit abgestützte und aus der Praxis gewachsene Erfahrung nutzen
Langjährig gepflegte und breit gefächerte Netzwerke nutzen
Disziplin, Verantwortungsbewusstsein und Loyalität würdigen
Vorteile oftmals enger und langjähriger Kundenbeziehungen nutzen
Selbstorganisiertes Lernen und Möglichkeiten des Austausches bieten
Ältere Kundengenerationen für Beratungen und Dienstleistungen zuteilen
Erfahrungsschatz für die Personalentwicklung nutzen
Altersspezifische Kompetenzen erkennen, nutzen und fördern
Anpassung von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen
Nutzung sozialer Kompetenzen (Empathie, Teamfähigkeit, Lebensreife)
Erfahrene Fachkräfte als Inhouse-Trainer nutzen und einsetzen

Massnahmen zum demografischen Wandel			
Das mögliche Instrumentarium zur Bewältigung des demografischen Wandels ist vielseitig. Es betrifft Qualifizierung, die Arbeitsbedingungen, das Gesundheitsmanagement und das Überdenken der Führung und Unternehmenskultur u.m.	interessant	prüfen	ungeeignet
Analyse und Auswertung der Altersstrukturen im Betrieb			
Fördermöglichkeiten für die Beschäftigung älterer Mitarbeiter			
Zurückhaltung mit Altersangaben in Stellenanzeigen			
Kennzahlen für Alterssegmente und Belegschaftsstruktur			
Anpassung der Qualifizierungsmodule an neue Altersgruppen			
Flexible und stufenweise Pensionierungsmodelle			
Anpassungen der Lernmethoden und Personalentwicklung			
Altersgerechte bzw. neue Work-Life-Balance-Angebote			
Bildung von altersmässig durchmischten Arbeitsteams			
Atmende und flexible Altersteilzeitmodelle			
Auf- und Ausbau der Prävention und Gesundheitsvorsorge			
Wissenstransfer und -austausch zwischen Generationen			
Wertschätzung und Austauschpools von Erfahrungen			
Attraktivität für Nachwuchskräfte und Talente steigern			
Gefahren des Abwerbens mit Gegenmassnahmen mindern			
Ausbau altersgerechter Anforderungen und Tätigkeiten			
Rechtliche Regelungen bei Beschäftigung älterer Mitarbeiter			
Motivation und Leistungsniveau bis zum Ruhestand erhalten			
Tätigkeitsanalysen, welche Altersaspekte miteinbeziehen			
Sensibilisierung aller Mitarbeitenden für die Problematik			
Zielvereinbarungen auch auf ältere Mitarbeiter ausrichten			

Die Bedeutung von Personalstrategie und -planung

Personalplanung ist ein zentrales Element der Personalpolitik – diese beiden Bereiche gehören zusammen. Im Rahmen der Unternehmenspolitik werden in einer Personalpolitik generelle und strategische Entscheidungen getroffen. Inhalte der Personalpolitik können sein:

Allgemeine Grundsätze für alle Unternehmensbereiche
Vorgehensweise bei der internen Stellenbesetzung, Mitarbeiterbeurteilung, Rechte und Pflichten der Mitarbeiter, Kriterien bei der Lohnfindung, Strategie der digitalen Transformation usw.

Führungsgrundsätze
Open Door Policy, Formen und Art der Mitarbeiterbeurteilung, praktizierter Führungsstil, Instrumente wie Zielvereinbarungsgespräche

Grundsätze für das Human Resource Management
Qualifizierungsangebot, die Dienstleistungen für das Unternehmen, die Zusammenarbeit und das Informationsangebot von Linie und GL.

Die systematische Planung von Zielen und Massnahmen
Diese dienen der Sicherstellung der Unternehmens- und personalpolitischen Ziele. Dazu gehören z.B. die Einsatzplanung, Personalentwicklung, Personalbeschaffung, Personalkosten und Personalbudget.

Anforderungen an eine Personalstrategie

Eine Personalstrategie und -politik muss mit den Gesamtzielen und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens abgestimmt sein und mit diesen kompatibel sein. Wichtig ist auch, dass eine Personalstrategie nicht in "Stein gemeisselt" ist, sondern im Arbeitsalltag gelebt und immer wieder aktualisiert wird. Bei der Formulierung von personalpolitischen Statements sind konkrete, glaubwürdige und gelebte Aussagen notwendig und keine idealtypischen Absichtserklärungen in beeindruckendem Businessdeutsch ohne Realitätsbezug. Eine Personalpolitik wird von vielen Faktoren beeinflusst. Einige sind:

- Unternehmensziele und Unternehmensleitbild
- Führungsgrundsätze und Unternehmenskultur
- Markt, Branche, Konkurrenten und Kunden
- Altersstruktur und Betriebsgrösse

Die Formulierung einer Personalpolitik sollte die Unternehmenskultur widerspiegeln und ein hohes Mass an Glaubwürdigkeit aufweisen. Konkrete und handlungsorientierte Aussagen und Prioritätensetzungen sind dabei besonders zu bevorzugen.

Beispiel einer schwammigen und austauschbaren Aussage:

Wir messen der Personalentwicklung in unserem Unternehmen eine grosse Bedeutung zu. Wir setzen dabei alle Instrumente ein, berücksichtigen die Mitarbeiterbedürfnisse und die Unternehmensziele und achten auf eine professionelle Durchführung von Massnahmen.

Besseres Beispiel einer griffigen und konkreten Aussage:

Unser Betrieb ist so leistungsfähig wie seine Mitarbeitenden es sind. Deshalb nimmt Personalentwicklung bei uns einen hohen Stellenwert ein und ist auf die Festigung unserer technologischen Kernkompetenz, der Führungsqualifikation und der Markt- und Kundenorientierung ausgerichtet. Unsere PE bezieht Mitarbeiterbedürfnisse mit ein, hat klare Qualitätsstandards, bevorzugt moderne didaktische Methoden und unterzieht sich einer strengen und messbaren Erfolgskontrolle.

Gemäss vielen Umfragen die wichtigsten Themen auf der HR-Agenda von Personaler

Grundpfeiler und Prinzipien einer Personalstrategie

Eine Personal- bzw. HR-Strategie ist eine prägnante Leitplanke und ein Handlungsrahmen für das Personalmanagement und dessen Zielschwerpunkte in der HR-Arbeit des Unternehmens und leitet sich aus der Personalpolitik und Gesamtstrategie eines Unternehmens ab. Eine moderne HR- Strategie umfasst alle Aktivitäten, die den Ausbau, die Pflege und die Nutzung von mitarbeiterbezogenen Kompetenzen umfassen und der Umsetzung der Unternehmensziele und -strategien dienen. Diese Aktivitäten werden vor allem durch Langfristigkeit, Ganzheitlichkeit und Kompatibilität mit der Unternehmenskultur geprägt. Eine wirksame und zum Erfolg führende Personalstrategie sollte zur Hauptsache die folgenden Fragen beantworten:

- *Welche Mitarbeiter werden mit welchen Qualifikationen benötigt*, um Aufgaben so auszuführen, dass die Unternehmensstrategie erfolgreich umgesetzt und die Unternehmensleistungen und –kompetenzen erhalten und weiterentwickelt werden können?
- *Welche HR-Aufgabenfelder und -instrumente werden dabei fokussiert und welche HR-Aktivitäten* dienen der Erreichung der Ziele und

Infografiken mit dem Wesentlichem

○

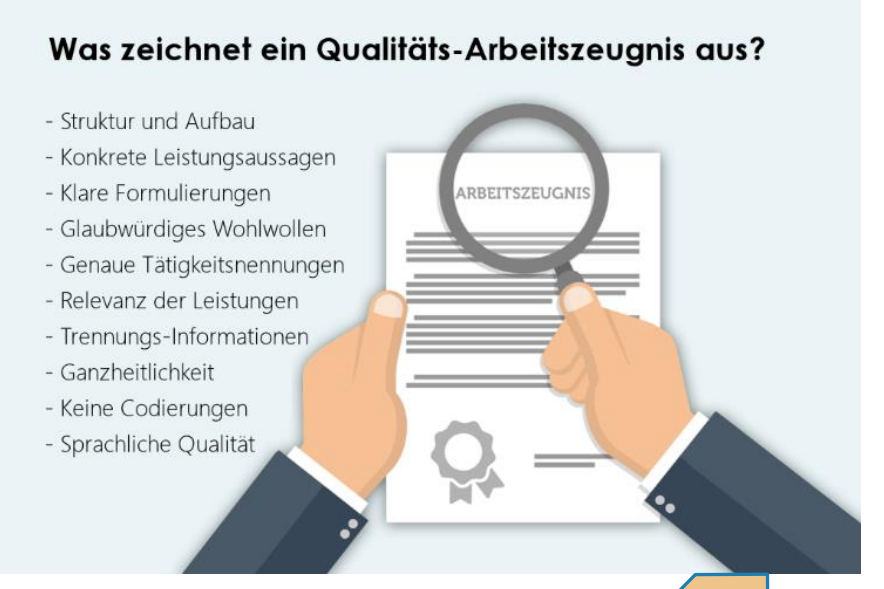
Erfolgsrelevante Faktoren eines Talentmanagements

Talentmanagement umfasst eine Vielzahl von Massnahmen und ist eine kontinuierliche Aufgabe des HR-Managements und Unternehmens. Hierbei spielen sowohl interne wie auch externe Massnahmen eine Rolle.

Personalgewinnung und –auswahl
Interviewqualität und -professionalität
Einstellungsverfahren und Testkonzepte
Talenteinbeziehende Anforderungsprofile
Identifikation von Talenten
Recherchen in Netzwerken und Hochschulen
Mitarbeiterempfehlungs-Programme
Know-how-Events für High Potentials
Kontakterhaltung zu ehemaligen MA-High Potentials
Mitarbeiterbindung
Führungskräftequalifikation
Work-Life-Balance
Arbeitszeitmodelle
Personalentwicklung und Laufbahnplanung
Anzahl der Angebote
Dienstleistung/Individualität der Beratung
Kurz-, Mittel- und Langfrist-Laufbahnplanung
Systematik und Laufbahnzielorientierung
Einsatz und Arbeitsgestaltung
Qualität der Arbeit
Herausforderungs-Vielfalt
Jobenrichments und -rotations
Talent-Research und Talentförderung
Talentorientierte Tätigkeiten und Aufgaben
Laufbahn- und Karriereplanung
Mittel- und Langfrist-Laufbahnplanung
Einbindung und Mitarbeiter-Commitment
Attraktive Karriereoptionen
Talentförderndes Coaching intern und mit Coaches

Arbeitszeugnisse

Für Personalleiter und Vorgesetzte wirft das Erstellen, Formulieren und Interpretieren von Zeugnissen oft viele Fragen auf: Rechtliche Unklarheiten, Fragen zur Formulierung und zum korrekten Aufbau, Handhabung von Codierungen, problematische Formulierungen, um nur einige Beispiele zu nennen. Arbeitszeugnisse können aber auch weitreichende Konsequenzen haben: Sie können bei Streitigkeiten vor das Arbeitsgericht führen, die berufliche Karriere eines Mitarbeiters fördern oder bremsen und massgeblich das Arbeitgeberimage beeinflussen – um nur einige Beispiele zu nennen.



Wichtiges zu Arbeitszeugnissen in Kürze

Wichiges visuell auf einen Blick

Zeugnisaussagen

Ein Arbeitszeugnis muss wahr sein und objek[illegible]bare Angaben müssen den Tatsachen entsprechen. Das [illegible]ss dem Mitarbeiter das berufliche Fortkommen ermöglic[illegible]

Wer Arbeitszeugnisse unterschreiben kann

Das Zeugnis soll in der Regel von der Personalstelle und vom direkten Vorgesetzten unterschrieben werden. In kleineren Betrieben unterzeichnet der Inhaber.

Klage, Verantwortung und Beweispflicht

Erhält der Arbeitnehmer zwar ein Zeugnis, mit dessen Inhalt er aber nicht einverstanden ist, so kann er eine Berichtigungsklage einreichen. Überdurchschnittliche Qualifikationen hat der Arbeitnehmer, unterdurchschnittliche hat der Arbeitgeber nachzuweisen.

Haftpflicht des Arbeitgebers

Der Verfasser eines Zeugnisses kann gegenüber dem Arbeitnehmer schadenersatzpflichtig werden, wenn diesem durch ein falsches Zeugnis oder falsche Referenzauskünfte Schaden entsteht!

Wohlwollende oder wahrheitsgetreue Beurteilungsweise

Es gehört zu den wichtigsten gesetzlichen Ansprüchen und Fairnessregeln, dass ein Arbeitszeugnis wohlwollend und charakteristisch formuliert ist. Wahrheit oder Wohlwollen – was hat im Zweifelsfall Vorrang? Es ist wohl die Wahrheit, welche die Realität in der gesamten Bandbreite widerspiegeln muss. Der Stellenwert und die Häufigkeit von Vorfällen und Fehlleistungen spielen dabei eine Rolle, ob diese erwähnt werden dürfen oder sollen. (Seltenes Zuspätkommen, Unordentlichkeit ohne nennenswerte Auswirkungen auf die Arbeitsqualität usw.). Trotzdem gehört es ebenfalls zur Wahrheit, der effektiv erbrachten Leistung entsprechend beurteilt zu werden.

Vollständigkeit und Klarheit

Ein Zeugnis muss vollständig und klar verfasst sein. Zur Vollständigkeit gehört zum Beispiel die Beschreibung der Tätigkeit oder Aussagen zu Leistungen.

Anspruch auf Verjährung

Eigentlich sieht die Rechtslehre eine Verjährungsfrist von zehn Jahren vor. In der Gerichtspraxis geht man allerdings eher von einer fünfjährigen Verjährungsfrist aus.

Erwähnung negativer Qualifikationen

Da ein Zeugnis gemäss Obligationenrecht wahrheitsgemäss sein muss, sind auch negative Eigenschaften zu erwähnen, wenn sie für die gesamte Beurteilung von Leistung und Verhalten für einen weiteren Arbeitgeber relevant und bedeutsam sind. Einige Beispiele: Veruntreuung, Betrug, Loyalitätsverletzung, Alkoholismus am Arbeitsplatz, Belästigung von Mitarbeiterinnen und häufige Missachtung von Weisungen.

Mit Artikel 330a des Obligationenrechts wird der Arbeitgeber verpflichtet, Leistung und Verhalten von Arbeitnehmern zu qualifizieren. Bei guten bis ausgezeichneten Leistungen und bei problemlosem und gutem Verhalten kommt dieser Pflicht beim Verfassen von Zeugnissen keine allzu grosse Bedeutung zu. Schwieriger wird es dann, wenn das Arbeitsverhältnis durch leistungsrelevante Schwächen, ins Gewicht fallende Fehlleistungen oder untolerierbares Verhalten geprägt wurde. Ungenügende Leistungen oder problematische Mitarbeitersituationen werden heutzutage in Unternehmen mit mitarbeiterorientierter Führungskultur mit Einfühlungsvermögen geführt. Arbeitszeugnisse haben den gleichen Anspruch und müssen daher in einer moderaten Sprache abgefasst sein.