

Pressemitteilung der Human Resources Alliance

Jenseits der Henkerrolle – Wie sich Personalmanager als Lenker in der Krise bewähren.

München, 23. Februar 2009 – Die Krise bestimmt seit Monaten die Schlagzeilen. Genau genommen handelt es sich um drei mit einander verwobene Krisen: 1. Einen Einbruch der Konjunktur 2. Einen internationalen Kollaps der Finanzsysteme 3. In der Folge der zweiten Krise eine Krise der ethischen Grundlagen marktwirtschaftlichen Handelns. Die praktischen Auswirkungen der Krise sind voll in den Personalabteilungen angekommen: Einstellungsstopp, Entlassung von Zeitarbeitern aber auch Stammbeschäftigten, Kurzarbeit und Produktionsferien stehen auf der Tagesordnung. HR-Manager/innen sind besonders gefordert, schnell auf die veränderten Bedingungen zu reagieren. Was soll HR angesichts der Krise tun? Dazu nimmt die HR Alliance mit einem Verhaltens-Szenario Stellung.

HR stellt ethisches Handeln im Unternehmen sicher.

Als Verantwortliche für das System Arbeit in den Unternehmen schalten sich Personalmanager/-innen aktiv in die gesellschaftliche und betriebliche Diskussion um ethische Grundlagen marktwirtschaftlichen Handelns ein.

HR sorgt zugleich dafür, dass nachhaltiges und gesellschaftlich verantwortliches Wirtschaften als Handlungsprinzip im Unternehmen gelebt wird. HR gestaltet dazu zum Beispiel entsprechende Unternehmensleitbilder mit und sorgt für deren bestimmenden Einfluss auf die Praxis. Die ethische Grundlagenarbeit von HR zielt darauf ab, das Unternehmen zu einer „ihren eigenen Fortbestand sichernden Arbeitsgemeinschaft“ (Arie de Geus) zu machen.

Zu diesem Ziel überprüft HR personalpolitische Instrumente und Prozesse. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der Ausbildung von Führungskräften im Unternehmen, aber auch dem Nachbesetzungsmanagement sowie dem Recruiting dieser Zielgruppe. Integrität und Reflexionsvermögen im Hinblick auf das eigene Handeln rücken auf der Liste eignungsdiagnostischer Kriterien für die Auswahl von Führungskräften sowie auf der Zielliste der Entwicklung des Führungsnachwuchses auf die ersten Plätze.

HR fördert eine aktive Kommunikation zur Krise.

Die aktuelle Krise verunsichert aktuelle wie potenzielle Mitarbeiter des Unternehmens. Einen „guten Arbeitgeber“ erkennen diese Gruppen auch daran, dass er Orientierung dazu bietet, ob und wie sich die Krise auf das eigene Unternehmen auswirkt. In Krisenzeiten aber neigen Manager dazu, unter sich zu bleiben, sich nicht zu erklären und auf bessere Zeiten zu warten. HR fördert hier eine aktive Kommunikation als Hygienefaktor, da sie Mitarbeiter bindet sowie Demotivation und „innere Emigration“ vermeiden hilft. Dazu arbeitet HR eng mit der Internen wie Externen Kommunikation im Unternehmen zusammen.

HR findet kreative Alternativen zum Personalabbau.

HR verfolgt das Prinzip des jeweils milderen Mittels in schwierigen Zeiten, das heißt schöpft zunächst kreativ sämtliche Möglichkeiten durch Flexibilisierung aus - etwa durch Arbeitszeitkonten, Kurzarbeit, befristete projektbezogene Verträge bei Neueinstellungen etc. und gleicht so mögliche krisenbedingte Überhänge aus. In einigen Fällen wird HR aber auch einen Abbau von Personal nicht vermeiden können. HR sorgt hier für einen fairen Umgang mit den vom Abbau betroffenen Mitarbeitern.

HR macht dabei aber deutlich, dass die eigene Funktion in der Krise sich in dieser Exekutoren-Rolle nicht erschöpft. Abbau, Umbau und gleichzeitiger Aufbau gehen in gut gemanagten Krisen Hand in Hand. Auch in der Krise verliert HR strategische Ziele nicht aus den Augen. In der externen und internen Kommunikation vertritt HR aktiv diesen notwendigen Dreiklang.

HR fördert weiterhin Investitionen ins Talent Management.

Zu den strategischen Zielen der Personalarbeit gehört Talent Management. Qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für lebensnotwendige Funktionen im Unternehmen sind ein knapper werdendes Gut. Dieser Mangel folgt langfristigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends, bleibt also als grundlegender Faktor für eine strategisch angelegte Personalarbeit von konjunkturellen Entwicklungen weitgehend unberührt. Zwar verschiebt sich das Talent Management in der Krise in vielen Unternehmen von der Anwerbung neuer zur Bindung von schon eingestellten Talenten. HR investiert aber auch weiter in Arbeitgebermarken und das Beziehungsmanagement zu den externen Talenten, bis hin zu deren Rekrutierung.

HR hilft dabei, die Employability von Absolventen zu sichern.

Unternehmen stehen auch in der Krise zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Unter der Federführung von HR finden sie in Zusammenarbeit mit den Hochschulen Wege, wie sie möglichst vielen Hochschulabsolventen trotz Krise den Einstieg in die Arbeitswelt ermöglichen – auch ohne unbefristete Arbeitsverträge. Befristete, angemessen vergütete und mit klaren Lernzielen hinterlegte Praktika sowie Projektverträge sind für Absolventen angesichts der Krise kein Teufelszeug. Vielmehr bieten sie die Chance, Arbeitslosigkeit zu verhindern und kontinuierliche Lern- und Arbeitsbiographien zu sichern.

„Der Nutzen fortschrittlicher Personalarbeit beweist sich gerade in schweren Zeiten. Mit unserem Verhaltenszenario möchten wir Personalmanager/-innen dazu ermutigen, sich nicht mit der Rolle passiver Exekutoren zu begnügen, sondern selbstbewusst und produktiv auf die Krise zu reagieren. Sie können zudem die Krise als Chance nutzen, um allemal notwendige Veränderungen einzuleiten, Tradiertes auf den Prüfstand zu stellen und zum Beispiel bürokratische Strukturen zu reduzieren“, sagt Thomas Sattelberger, Gründungsmitglied der HR Alliance und Personalvorstand der Deutschen Telekom AG.

Die Human Resources Alliance ist ein Zusammenschluss führender, innovativer Initiativen der Personalarbeit in Deutschland und macht sich für Fortschritt im System Arbeit stark. Gründungsverbände der HR Alliance sind der Goinger Kreis (www.goinger-kreis.de), die Selbst GmbH (www.selbst-gmbh.de) und der dapm e.V., Arbeitskreis Personalmarketing (www.dapm.org).

Weitere Informationen unter: www.hr-alliance.eu

Pressekontakt: Regina Fuhrmann (Geschäftsführung HR Alliance), Kreuzhornweg 27, 21521 Dassendorf, Telefon: 04104/96 29 007, Fax: 04104/96 29 002, E-Mail: info@hr-alliance.eu