



Die Aufgaben des Personalmanagements und die Erwartungen an HR haben sich in den vergangenen Jahrzehnten stark erweitert. Während zunächst die Administration im Vordergrund der Personalarbeit stand, rückten ab den 1970er-Jahren die MitarbeiterInnen als Unternehmensressource in den Fokus und die Personalentwicklung gewann unter anderem an besonderer Bedeutung. In den vergangenen zwei Jahrzehnten wurde der Ruf nach einer strategischen Ausrichtung der Personalarbeit lauter, insbesondere um dadurch einen Beitrag zum nachhaltigen Unternehmenserfolg zu leisten. Diese Entwicklung zeichnet sich auch in den untersuchten Ländern Mittel- und Osteuropas ab.



Grundlage der Personalarbeit ist neben HR-Fachwissen ein fundiertes Wissen über Unternehmen, Branche und Unternehmensumwelt – unser Modell bildet dies als **UNTERNEHMERISCHE KOMPETENZ** ab. Es folgt damit der Forderung an das Personalmanagement, einen Beitrag zur Effektivität der Organisation zu leisten. Dabei sollten PersonalistInnen aktuelle Trends im Blick behalten und in der Lage sein, diese auf das eigene Unternehmen umzulegen. Die Unternehmerische Kompetenz wird durch die strategische Ausrichtung der Personalarbeit, um nachhaltig den Unternehmenserfolg zu sichern, abgerundet.

PARTNER





Um Geschäftsstrategien erfolgreich realisieren zu können, braucht es gut ausgeprägte **FÜHRUNGSKOMPETENZ** im HR. Wichtige Aspekte sind dabei: Wie kann HR die Motivation der MitarbeiterInnen effektiv steigern? Und wie gelingt es, MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse einzubeziehen? Ein dynamisches und innovatives Engagement von HR ist hier genauso wichtig wie die Integration von unterstützenden HR-Praktiken, zum Beispiel Mitarbeitergespräche, erfolgsbasierte Zulagen und direkte Kommunikation im Geschäftsalltag.



VERÄNDERUNGSKOMPETENZ In vielen Organisationen wirkt HR bereits an Veränderungsprozessen mit. PersonalistInnen sind einerseits an der strategischen Ausarbeitung von Veränderungsprozessen beteiligt, andererseits arbeiten sie operativ mit, indem sie MitarbeiterInnen »an Bord« holen. Herausforderungen sind der proaktive Umgang mit Widerständen sowie die strategische Integration von Schlüsselpersonen in den Veränderungsprozess.



BEZIEHUNGSMANAGEMENTKOMPETENZ Netzwerke innerhalb einer Organisation sind das »A und O« für eine Unternehmenskultur, die Ziele und Strategien eines Unternehmens mitträgt. PersonalistInnen sollten daher ein besonderes Augenmerk darauf legen, solche Netzwerke durch gezieltes Beziehungsmanagement aufzubauen, und dies über Abteilungsgrenzen hinweg. MitarbeiterInnen soll dabei der Austausch von Wissen und Erfahrungen innerhalb der gesamten Organisation ermöglicht werden – nicht nur innerhalb der jeweiligen Abteilungen.



Bereits seit den frühen 1990er-Jahren zeichnet sich ab, dass viele HR-Agenden in die Aufgabenbereiche von Führungskräften übergehen. Das Personalmanagement durchlebt dabei eine Rollenveränderung – weg vom »Ausführer« hin zum »Berater«, was wiederum eine ausgeprägte **BERATUNGSKOMPETENZ** erfordert.



ETHIKKOMPETENZ Zu einer vertrauensvollen Unternehmenskultur kann HR beitragen, indem es zentrale Werte, wie Integrität und Verlässlichkeit innerhalb der gesamten Organisation und über alle Geschäftspraktiken hinweg etabliert. Hier gilt es unter anderem, schriftlich festzuhalten, wie das Unternehmen die Gleichheit am Arbeitsplatz gewährleisten und gezielt auf die Einhaltung dieser Regeln achten kann.



DIVERSITÄTSKOMPETENZ In Organisationen mit heterogener Belegschaft gehört es zu den wichtigsten Herausforderungen von HR, diese umsichtig zu managen. Es geht darum, inklusive Geschäftspraktiken zu entwickeln und diese in standardisierte Prozesse wie Recruiting, Beurteilungen von MitarbeiterInnen und/oder Führungskräften, sowie Anreizsysteme zu integrieren.

KONTAKT



**MAG.^a BARBARA
COVARRUBIAS VENEGAS**

Forscherin
Projektleiterin, Stadt Wien
gefördertes Forschungs- und
Lehrteam »HR Progress«



**DIPL.-SOZIALW.ⁱⁿ (UNIV.)
KATHARINA THILL**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Stadt Wien gefördertes
Forschungs- und Lehrteam
»HR Progress«



JULIA DOMNANOVICH, MA

Forschungsmitarbeiterin,
Stadt Wien gefördertes
Forschungs- und Lehrteam
»HR Progress«

Bei Interesse an Austausch freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme:

prwoe@fh-wien.ac.at