



Studienergebnisse

HR-Kompetenzen für die Zukunft

Einleitung

Die Mitarbeitenden und Unternehmen auf die Arbeit von Morgen vorzubereiten ist eine der zentralen Aufgaben des HRM. Der gegenwärtige schnelle und ständige Wandel der Arbeitswelt verleiht dieser Aufgabe zusätzliche Dringlichkeit. Ein Wandel, der aufgrund der Digitalisierung, der demographischen Entwicklungen, der Globalisierung und auch des Strukturwandels hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft zustande kommt (vgl. Zölch, Oertig, Calabró & Hunziker, 2016). Mit diesen Veränderungen sind neue Anforderungen an Mitarbeitende und Organisationen verbunden.

Die demographische Entwicklung der Gesellschaft zeigt sich z.B. in einer alternden Belegschaft und einem zunehmenden Fachkräftemangel. Die Globalisierung macht übergreifende Unternehmenskooperationen, virtuelle Zusammenarbeit und bedarfsorientiertes Workforce Planning erforderlich. Die Digitalisierung fördert flexiblere Arbeitsplatzmodelle, den Einsatz neuer Produktionstechnologien oder die vernetzte Kooperation und die Automation von Routinetätigkeiten. Dies sind Beispiele, welche zeigen, wie sich Megatrends gegenseitig beeinflussen und uns eine Idee dazu geben, in welche Richtung sich Jobprofile verändern könnten. Wenn wir gleichzeitig berücksichtigen, dass der angesprochene Wandel zu einer höheren Komplexität führt und sich in grösserer Geschwindigkeit sowie unter erhöhter Unsicherheit und Mehrdeutigkeit vollzieht (Kauffeld & Paulsen, 2018), kommt zudem der Reaktionsfähigkeit auf diese Veränderungen und dem Umgang mit Unsicherheit eine wichtige Bedeutung zu (Aepli et al., 2017).

Die Future of Skills 2030-Studie (Bakhshi, Downing, Osborne & Schneider, 2017) schätzt, dass ein Grossteil der Jobs, die heute existieren zwar auch in den nächsten Jahren noch nachgefragt werden, dass sich aber ihre Kompetenzanforderungen verschieben werden. Den Fokus auf die Veränderung von Anforderungen und Jobprofile

zu legen scheint deshalb besonders wichtig zu sein. Laut der Literatur sollen es verschiedene Kompetenzbereiche sein, die an Bedeutung gewinnen werden. Immer wieder angesprochen sind sog. Querschnittskompetenzen, die insbesondere in Anpassungsprozessen an den Wandel von Bedeutung seien: Dazu gehören z.B. Problemlösefähigkeiten, Eigenverantwortung, Kooperationsfähigkeiten, soziale Kompetenzen, Kreativität und interdisziplinäres Handeln und Denken (Aepli et al., 2017; Bienefeld et al., 2018; Gramp & Zobrist, 2018). Zum einen bedeutet dies für das HRM, sich auf die Begleitung der sich verändernden Jobprofile in der Organisation vorzubereiten. Zugleich muss das HRM aber auch selbst die dafür notwendigen Kompetenzen entwickeln.

Mit vorliegender Studie soll ein Beitrag zur Diskussion geleistet werden, was die skizzierte Entwicklung fürs HRM und die dort in Zukunft nachgefragten Kompetenzen bedeutet. Ziel der Studie war herauszufinden, welche Kompetenzen ein zukunftsgerichtetes HR benötigt und wie in dieser Hinsicht HR-Fachpersonen aus- und weitergebildet werden sollten. Dabei geht es nicht nur um «neue», sondern auch um weiterhin relevante Kompetenzen im HR. Unter dem Begriff «Kompetenz» verstehen wir theoretisches und praktisches Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie die Bereitschaft zur Bewältigung zukünftiger Berufsanforderungen.

Der vorliegende Artikel berichtet Einschätzungen von HR-Leitenden aus einer Gruppendiskussion sowie Bewertungen von HR-Fachkräften aus einer Onlinebefragung. Die Eckdaten der Studie finden interessierte Leser/innen am Ende des Berichts. Die befragten Personen werden auf allen Stufen der Einfachheit halber als HR-Fachleute bezeichnet.

Impressum

Herausgeber: HR Today
Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich, www.hrtoday.ch

Autoren: Jonas Konrad und Prof. Dr. Dörte Resch

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Personalmanagement und Organisation
Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten
www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo

Layout & Grafiken: HR Today

Quellen

Aepli, M., Angs, A., Iten, R., Kaiser, R., Lüthi, I., & Schweri, J. (2017). *Die Entwicklung der Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung*. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

Bienefeld, N., Grote, G., Stoller, I., Wäfler, T., Woerter, M., & Arvanitis, S. (2018). Digitalisierung in der Schweizer Wirtschaft: Ergebnisse der Umfrage 2016: Teil 2: Ziele, berufliche Kompetenzen und Arbeitsorganisation. KOF Studien, 99.

Bakhshi, H., Downing, J.M., Osborne, M.A., & Schneider, P. (2017). *The Future of Skills, Employment in 2030*. London: Pearson and Nesta. Retrieved from <https://futureskill.pearson.com>.

Gramp, M. & Zobrist, L. (2018). *Die Arbeitsplatz-Transformation im digitalen Zeitalter*. Deloitte.

Kauffeld, S., & Paulsen, H. (2018). *Kompetenzmanagement in Unternehmen* (1. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.

Zölch, M., Oertig, M. & Calabró, V. (2016). *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice*. Bern: Haupt Verlag.

Change-Management und Beratung als Schlüsselkompetenz

In Gegenwart der aktuellen Megatrends wie der Digitalisierung und Globalisierung kommt dem Change-Management für die gesamte Unternehmung eine zunehmend grössere Bedeutung zu. Gemäss HR-Leitenden wird entscheidend sein, dass es das HR ist, welches die mit dem Wandel verbundenen Transformationsprozesse in leitender Rolle gestaltet und sich als Experte für Change-Prozesse im Unternehmen etabliert.

In der Onlinebefragung wird diese Rollenzuteilung recht positiv bewertet. 34% der HR-Fachkräfte stimmen dieser Aussage voll und ganz, 42% stimmen eher zu. Stärkere Zustimmung erhält die Aussage, dass das HR stärker als Experte für Change-Prozesse etabliert werden soll (52% stimmen voll und ganz zu). Ebenso, dass Coaching von Seiten des HR im Rahmen von Veränderungsprozessen häufiger angeboten werden soll (43% stimmen voll und ganz zu).

Change-Kompetenz oder «wie begleitet man einen Change?» [...] das wird wichtiger in Zukunft, und das würde ich mir auch wünschen, dass das mehr Leute mitbringen würden, oder? Dass man das gezielt einsetzen kann, weil ich glaube HR kann dort wahnsinnige Unterstützung bieten, weil die Linie hat einfach schlichtweg keine Zeit, und irgendjemand muss ja auch den Überblick haben und das Projektmanagement machen.

Zitat aus Gruppendiskussion mit HR-Leitenden

[...] die richtigen Fragen stellen, weil ich denke das ist das A und das O, nur so kommt man gemeinsam zu einer Lösung. Ich sehe da eben auch das HR als Prozessbegleiter in dem Sinn, das heisst die Linie abholen, und dann zusammen zu einer Lösung kommen.

Zitat aus Gruppendiskussion mit HR-Leitenden

Im Rahmen des Change-Prozesses kommt es auf verschiedene Aspekte an, die allesamt in der Onlinebefragung eine hohe Zustimmung erhalten: Veränderungsimpulse aus dem Business sollen schneller aufgenommen werden (54% stimmen voll und ganz zu) und Menschen, die vom Wandel betroffen sind, sollen proaktiver begleitet werden (53% stimmen voll und ganz zu).

Hierzu bedarf es einer stärkeren Professionalisierung der Beratungs- und der Coaching-Kompetenzen. Es geht darum, die verschiedenen Phasen des Beratungsprozesses konsequenter umzusetzen (27% stimmen voll und ganz zu) und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder (insbesondere der Linie) besser ermitteln zu können (40% stimmen voll und ganz zu), um schneller bedarfsgerechte Lösungen zu entwickeln.

HR-Fachkompetenz und Businessorientierung als solide Basis

Die HR-Leitenden betonen den zentralen Stellenwert betriebswirtschaftlicher Kompetenzen wie auch des spezifischen Wissens und Verständnisses des Business. Beide Bereiche stellen nicht neue, sondern weiterhin relevante Kompetenzbereiche dar. Ihr Stellenwert ergibt sich unter anderem auch daraus, dass BWL-Kenntnisse und unternehmensspezifisches Wissen die Grundlage für Beratung und Change-Management sind.

Auf der Seite der HR-Fachkompetenzen sind neben den fundierten BWL-Kenntnissen ein stärker ausgeprägtes Überblickswissen über die Themen der HR-Wertschöpfungskette und ein solides Prozessverständnis gefragt. Dabei handelt es sich um Kompetenzen, welche auch im Kontext der Digitalisierung diskutiert werden (Aeppli et al., 2017). IT-Kompetenzen und Überblickswissen zu HR-Themen wer-

den dann in der Onlinebefragung als entsprechend zukunftsrelevant erachtet: 8 von 10 der Befragten stimmen dieser Einschätzung zu.

Es braucht Businessverständnis, Verständnis von Geschäftsmodellen, das Betriebswirtschaftliche: Wie laufen die Standardprozesse einer Unternehmung ab, Finanzprozesse etc. [...] Auf der anderen Seite muss ich in der Lage sein, zu wissen «wie verknüpfe ich das mit dem HR?» Es geht um strategisches HR, den Zusammenhang zu der Unternehmensstrategie.

Zitat aus Gruppendiskussion mit HR-Leitenden

In einem Ranking von HR-Themen nach deren Wichtigkeit in den kommenden 3 bis 5 Jahren (Abbildung 1) dominiert die Personalgewinnung als wichtigstes Thema, gefolgt von Personalentwicklung. Der Personalgewinnung wird der erste Platz mit 43% am häufigsten zugewiesen. Führungskräfte im HR schätzen die Bedeutung der Personalgewinnung signifikant wichtiger ein als die übrigen HR-Fachkräfte. Deutlich am Schluss der Rangliste finden sich die Themen Compensation und Personalfreisetzung.

Dieses Ergebnis dürfte die Entwicklungen im Zusammenhang mit der Veränderung der Arbeit und dem Fachkräftemangel in verschiedenen Berufsgruppen widerspiegeln, wozu auch die HR-Fachkräfte selber zählen. HR-Fachkräfte sollen in Zukunft polyvalenter einsetzbar sein, weil sie, so die HR-Leitenden in der Gruppendiskussion, zunehmend weniger einzelnen Fachbereichen innerhalb des HRs zugeordnet werden können. Gleichzeitig wird in diesen Aussagen deutlich, wie relevant die ständige Weiterentwicklung der Kompetenzen ist.

Welche der folgenden Themen werden in den nächsten Jahren in Ihrem HR weiterhin wichtig sein?

- 1. Personalgewinnung: 43%**
- 2. Personalentwicklung: 28%**
- 3. BGM: 11%**
- 4. Performancemanagement: 9%**
- 5. Diversity: 7%**
- 6. Compensation: 2%**
- 7. Personalfreisetzung: 0.2%**

Abbildung 1: Wichtigkeit von HR-Themen in den nächsten 3 bis 5 Jahren, forced Ranking (n=459).

Es lässt sich festhalten, dass innerhalb dieses Bereichs der HR-Fachkompetenz insbesondere die Kombination von Wissen und Kompetenzen aus verschiedenen Fachbereichen nachgefragt wird. Dabei geht es um die Vernetzung im Sinne interdisziplinärer Zusammenarbeit von IT und HR, die Verknüpfung von HR- und Unternehmensstrategie und von Geschäftsmodell und Prozessen mit den strategierelevanten HR-Themen. Erklärtes Ziel dabei ist, den Mehrwert der HR-Initiativen für das Business aufzeigen zu können.

Digitalisierung: HR-Fachkräfte mit Affinität für IT scheinen in Zukunft gefragt

Unter dem Begriff der digitalen Kompetenzen werden in der Literatur (z.B. Bienefeld et al., 2018) eine Reihe von Kompetenzen zusammengefasst, die sich auf den direkten Umgang mit digitalen Technologien am Arbeitsplatz beziehen, aber gleichzeitig auch auf damit verbundene Querschnittskompetenzen, wie z.B. ein vertieftes Prozessverständnis oder die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Je nach Fachbereich sind die einzelnen Kompetenzen unterschiedlich wichtig.

HR-Leitende aus unserer Erhebung diskutieren das Thema der Digitalisierung als integralen Bestandteil der HR-Arbeit und nicht als neues Inselthema, zumal die Digitalisierung die HR-Wertschöpfungskette in allen Bereichen durchdringt. Zunehmend mehr Funktionen im HR sind an der Schnittstelle von IT und HR angesiedelt. In diesem Umfeld bedarf es HR-Fachkräfte mit IT-Affinität. Dieses Verständnis beinhaltet, die beiden Perspektiven von IT und HR einnehmen und auf konzeptioneller Ebene integrieren zu können.

Die Ergebnisse der Umfrage sind diesbezüglich optimistisch. 80% der Befragten geht davon aus, dass in den kommenden 3 bis 5 Jahren die IT-Kompetenz im HR selbstverständlicher integriert sein wird. Das bedeutet, dass HR-Fachkräfte entsprechende Kompetenz ausweisen können.

Es gibt viele Funktionen, die jetzt kommen, die an der Schnittstelle sind zwischen IT und HR, und das ist nicht ganz einfach, also die Leute zu finden, die diese Affinität auch mitbringen, sich mit diesen neuen Themen auseinander zu setzen, und dort auch Herzblut drin entwickeln.
Zitat aus Gruppendiskussion mit HR-Leitenden

HR-Leitende sprechen von einer «IT-Denkweise», die sich HR-Fachkräfte aneignen sollten, um z.B. IT-Lösungen für das HR, gegebenenfalls in leitender Funktion, vorantreiben und implementieren zu können. Im Sinne einer Querschnittskompetenz verdeutlicht dieser Aspekt die Wichtigkeit eines vertieften HR-Prozessverständnisses. Im Rahmen der digitalen Transformation im HR geht es nicht nur um die Automatisierung, sondern auch um die (Neu-) Gestaltung von Prozessen, gerade beim Einsatz neuer Medien und Technologien (Mobile Endgeräte, Social Media etc.).

Neben IT-Grundkenntnissen von HR-Systemen, HR-Tools und Social Media bedarf es einer grundsätzlichen Offenheit den IT-Themen gegenüber, Neugierde und Interesse sowie der Bereitschaft, sich in diese Themen einzuarbeiten. 95% der befragten HR-Fachleute schätzt die Offenheit gegenüber IT-Neuheiten als wichtig ein. Aber auch die Kompetenzen, erhobene Personaldaten analysieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten, sowie IT-Systeme sachkundig anzuwenden, wird von 8 von 10 HR-Fachkräften als wichtig erachtet. Weniger wichtig wird die Kompetenz, grosse Datenmengen mit statistischen Methoden auswerten zu können eingeschätzt (16% stimmen voll und ganz zu, 31% stimmen eher zu).

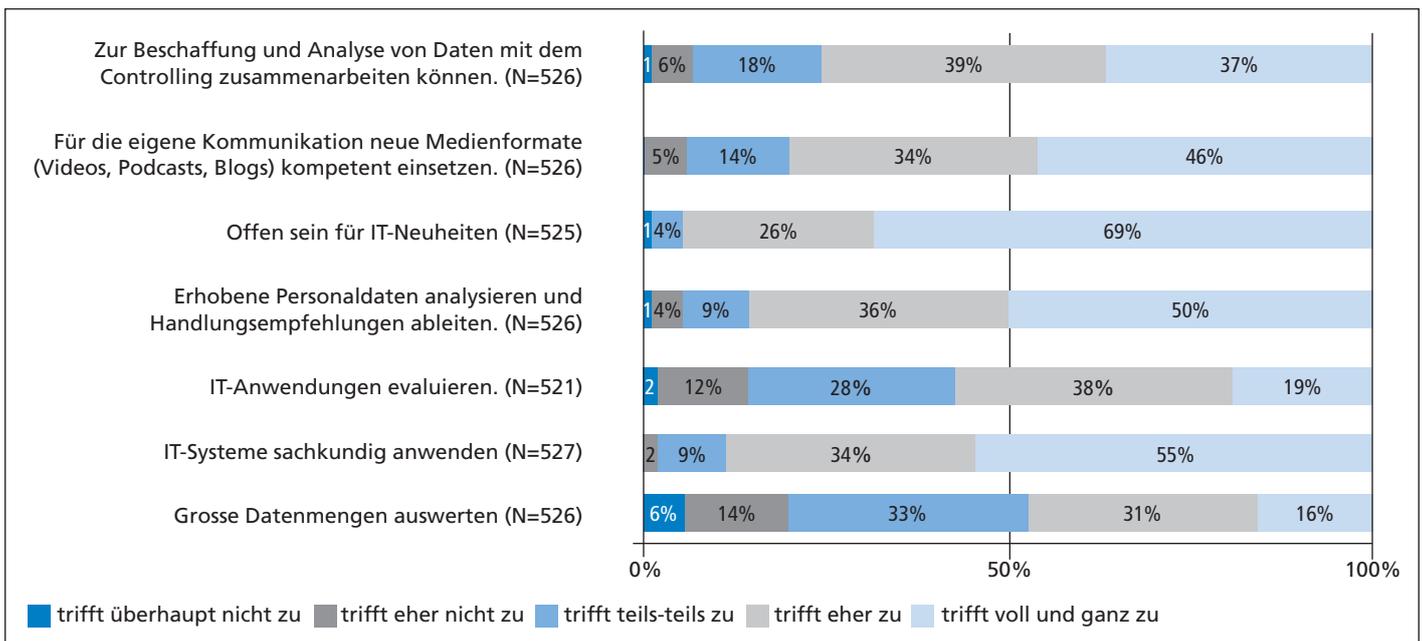


Abbildung 2: Antworthäufigkeiten zu techniknahen digitalen Kompetenzen.

Das Verständnis der IT-Affinität geht schliesslich über Entwicklung und Implementierung von IT-Lösungen für das HR hinaus. Werden neue digitale Businessmodelle eingeführt, ist es von zentraler Bedeutung, die Konsequenzen daraus für das HR abschätzen zu können.

Insgesamt bedarf es im Zusammenhang mit der Digitalisierung einer hohen Lernbereitschaft sowie der Kompetenz, neue Entwicklungen kritisch zu hinterfragen.

Formen der Zusammenarbeit im Wandel

Die angesprochenen Megatrends fördern die Diversität der Menschen, die miteinander in Teams zusammenarbeiten genauso wie die Formen der Zusammenarbeit selbst. Dies bedingt aus Sicht der HR-Leitenden, sich auf verschiedene Perspektiven, Erfahrungen, Denkweisen aber auch auf unterschiedliche Generationen und mit unterschiedlichen sprachlichen Hintergrund der Teammitglieder einlassen zu können. In internationalen Unternehmen kommt der interkulturellen Zusammenarbeit eine besondere Bedeutung zu. Dazu gehört auch, in global verteilten Teams, sich mit geeigneten Formen der (virtuellen) Kollaboration zurecht zu finden und Teams führen zu können.

Dann muss ich auch die Flexibilität haben, mich heute auf die IT einlassen zu können, morgen auf die Verfahrenstechnik und übermorgen auf den Controller.

Zitat aus Gruppendiskussion mit HR-Leitenden

Die Zusammenarbeit der HR-Abteilung mit anderen Abteilungen im Unternehmen ist aus Sicht der HR-Leitenden zu fördern. Projektteams in Unternehmen wechseln zunehmend schneller und sind häufiger interdisziplinär, d.h. an der Schnittstelle von HR und anderen Abteilungen und Berufsgruppen im Unternehmen angesiedelt. Damit verbunden besteht die Herausforderung, sich noch schneller auf wechselnde Fachthemen einzulassen und Networking über das HR hinaus zu betreiben und beispielsweise auch die Linie noch konsequenter für die HR-Lösungen zu gewinnen.

Die Entwicklung digitaler Technologien fördert mobil-flexible Arbeitsformen. Für Mitarbeitende soll vermehrt die Möglichkeit geschaffen werden, Arbeitsort und Arbeitszeit zukünftig flexibler wählen zu können. 53% der Befragten stimmen der Aussage, dass mobil-

flexible Arbeitsformen in den nächsten Jahren vermehrt eingeführt werden, voll und ganz zu (zusätzliche 31% stimmen eher zu).

Flexibilisierungsbemühungen zeigen sich über diese Arbeitsform hinaus auch in den Beschäftigungsformen. Vertragliche Flexibilisierung trifft auf ein Bedürfnis auf Seiten der Organisationen wie auch auf Seiten der Beschäftigten. Organisationen stehen in einem globalisierten Umfeld zunehmend unter Druck, wettbewerbsfähig zu bleiben. Bei Arbeitnehmenden ist es das Bedürfnis, selber und flexibler entscheiden zu können, wie viel sie arbeiten. In der Onlinebefragung zeigt sich: Mehr als 60% der HR-Fachleute berichten, dass in ihrer Organisation in 3 bis 5 Jahren eine Strategie zur Integration von flexiblen Mitarbeitenden (z.B. Freelancer) umgesetzt wird.

Methoden- und Problemlösekompetenz

Das nebenan aufgeführte Zitat beschreibt einen wichtigen Teil der Methoden- und Problemlösekompetenzen. Sich schnell in eine Situation hineindenken und handeln können wird zunehmend wichtiger. Gemeint ist hier ein iteratives Vorgehen, das mit den Stakeholdern zusammen entwickelt wird. Als Voraussetzung dafür sehen HR-Leitende ein solides HR-Fachwissen, Kenntnisse von unternehmensspezifischen HR-Problemlösungsansätzen, Perspektivenübernahme und kritisches Reflexionsvermögen. Kritische Reflexion ist auch in Zusammenhang mit Trends im HRM und neuer IT-Tools von Bedeutung. Aktuelle «Modetrends» in den einschlägigen HR-Themen seien kritisch zu hinterfragen. Gleichzeitig müsse es möglich sein, neue Dinge auszuprobieren und auf Praxistauglichkeit zu überprüfen.

In der Onlinebefragung zeigt sich, dass das Betrachten von Herausforderungen aus verschiedenen Blickwinkeln als immer wichtiger werdende Problemlösekompetenz eingestuft wird (60% stimmen

voll und ganz zu, 34% stimmen eher zu). Es ist die wichtigste der in Abbildung 2 dargestellten Kompetenzen, gefolgt von der Reaktion auf Anfragen aus der Linie. Als vergleichsweise weniger bedeutend ist das iterative Vorgehen bewertet worden.

Wichtig ist die Fähigkeit, sich schnell in neue Situationen hineindenken können, und aus Situationen etwas machen können, auch mal einen Prototyp entwickeln. Also es ist weniger ein Vorgehen genau nach Instrumenten, die man im HR entwickelt hat, sondern es geht darum [...] zu schauen was der Kunde braucht.

Zitat aus Gruppendiskussion mit HR-Leitenden

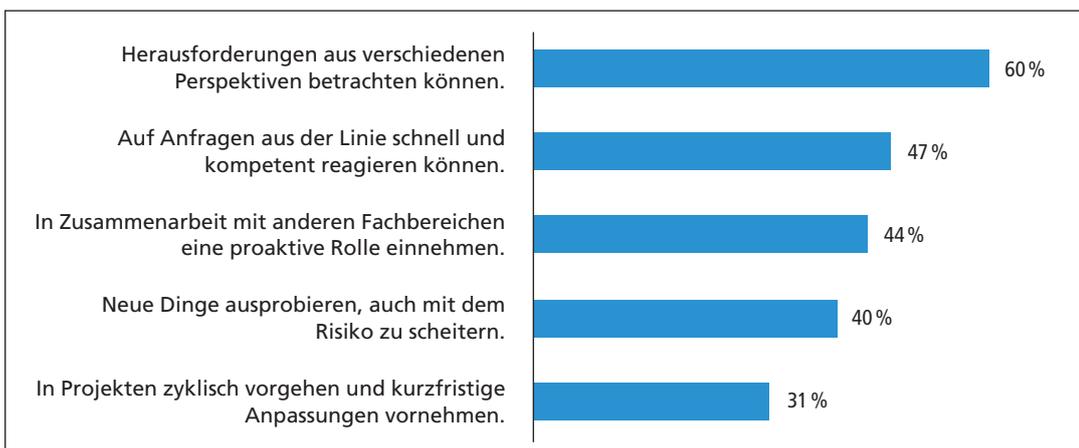


Abbildung 3: Welche Problemlösekompetenzen werden in den nächsten 3-5 Jahren für die HR-Fachkräfte an Bedeutung gewinnen? Anteile der stärksten Zustimmung zur jeweiligen Aussage. (n = 526)

Offenheit, Engagement und Selbstreflexion

Mit Veränderungen umgehen können und offen sein für Neues sind viel genannte Eigenschaften in der Gruppendiskussion der HR-Leitenden zu den Anforderungen an HR-Fachkräfte. Offen sein für Veränderungen sowie Veränderungsbereitschaft durchdringt alle hier angesprochenen Themen und scheint Ausdruck des aktuellen Wandels in der Arbeitswelt zu sein. Es betrifft die technologischen Entwicklungen, die interdisziplinäre Zusammenarbeit, die Arbeitsformen, das Tätigkeitsgebiet und die vielseitige Einsetzbarkeit im HR sowie das Interesse am sich wandelnden Business.

Es braucht Leute, die offen sind, die Veränderungsfähigkeit mitbringen, also gerade die Jungen, die Chancen sehen, und diese auch packen wollen, um sich selber weiter entwickeln zu können, in einem spezialisierten Bereich, Beratung von Führungskräften, zum Beispiel, oder Führungskräfte-Entwicklung, Personalentwicklung.

Zitat aus Gruppendiskussion mit HR-Leitenden

In der Befragung haben die HR-Fachleute verschiedene Persönlichkeitsmerkmale nach deren Wichtigkeit sortiert (Abbildung 4). Umgang mit Veränderungen wird mit 41% deutlich häufiger auf den ersten Platz eingeordnet. Offen sein für Neues liegt mit 24% auf dem zweiten Platz. Dem gegenüber wird der Umgang mit Risiken deutlich weniger wichtig beurteilt. Diese Ergebnisse bedeuten nicht, dass der Umgang mit Risiken nicht wichtig wäre, der letzte Platz in der Rangliste ist relativ zu den anderen Merkmalen zu interpretieren.

Welche Persönlichkeitsmerkmale werden für HR-Fachkräfte in 3-5 Jahren besonders wichtig sein?

1. Mit Veränderung umgehen können: 41%
2. Offen sein für Neues: 24%
3. Auf andere Menschen proaktiv zugehen: 14%
4. Initiativ sein: 10%
5. Zuverlässig sein: 8%
6. Mit Risiken umgehen können: 4%

Abbildung 4. Persönlichkeitsmerkmale, forced Ranking (n=448)

Selbstmanagement-Kompetenzen werden in der Literatur im Rahmen sog. Querschnittskompetenzen diskutiert. In der vorliegenden Befragung haben die HR-Fachleute verschiedene Kompetenzen des Selbstmanagements nach deren Wichtigkeit sortiert. Das Ergebnis zeigt, dass die Lernbereitschaft als wichtigster Aspekt der Selbstmanagement-Kompetenz eingeschätzt wird. Im forced Ranking (Abbildung 5) wird in 31% der Zuordnungen die Lernbereitschaft dem ersten Platz zugewiesen, gefolgt von der Selbstorganisation und der kritischen Selbstreflexion. Diese Kompetenzen sind im Kontext des aktuellen Wandels zu betrachten und fügen sich in die Ausführungen zur Zusammenarbeitsform, Change-Management und Problemlösefähigkeiten ein.

Welche Selbstmanagement-Kompetenzen werden in den nächsten 3-5 Jahren in Ihrem HR an Bedeutung gewinnen?

1. Immer wieder neu lernen: 31%
2. Selbstorganisation: 20%
3. Kritische Selbstreflexion: 16%
4. Beziehung aufbauen und pflegen: 16%
5. Initiative zeigen: 12%
6. Belastungsrisiken bei sich selber erkennen: 5%

Abbildung 5: Selbstmanagement-Kompetenzen, forced Ranking (n = 475)

Entwicklung der Aus- und Weiterbildung im HR

Verschiedene Stakeholder sind in die Aus- und Weiterbildung von HR-Fachleuten involviert. Gemäss Einschätzung der Befragten findet die Entwicklung von Kompetenzen on-the-job als zukünftiges Modell mit 76% am meisten Zustimmung (Abbildung 6). Dem gegenüber steht eine geringe Zustimmung dazu, von Seiten der Unternehmung mehr Ressourcen für die Aus- und Weiterbildung der HR-Fachkräfte bereitzustellen.

Die Bedeutung von Hochschulzertifikaten in der Weiterbildung scheint gemäss den Einschätzungen in der Befragung nur leicht zuzunehmen. HR-Leitende betonen in der Diskussion den Stellenwert der einschlägigen Erfahrung der HR-Fachkräfte. Auch bei Hochschulabsolventen/innen spielt die Erfahrung, die bereits während des Studiums gesammelt wurde, eine zentrale Rolle.

Über alle Kompetenzbereiche hinweg, erwarten die Teilnehmenden der Umfrage, dass Fachkräfte, die in den nächsten 3 bis 5 Jahren neu ins HR einsteigen werden,

- ein breites Überblickswissen mitbringen, d.h. das «HR als Ganzes verstehen» (70%: trifft voll und ganz zu)
- neue Trends verstehen und kritisch reflektieren können (50%: trifft voll und ganz zu)
- sich flexibel in verschiedene HR-Themen einarbeiten können (48%: trifft voll und ganz zu)

Am wenigsten Zustimmung erhält die Aussage, dass Fachkräfte in Zukunft vor allem in einem Spezialgebiet Wissen haben (7%: trifft voll und ganz zu).

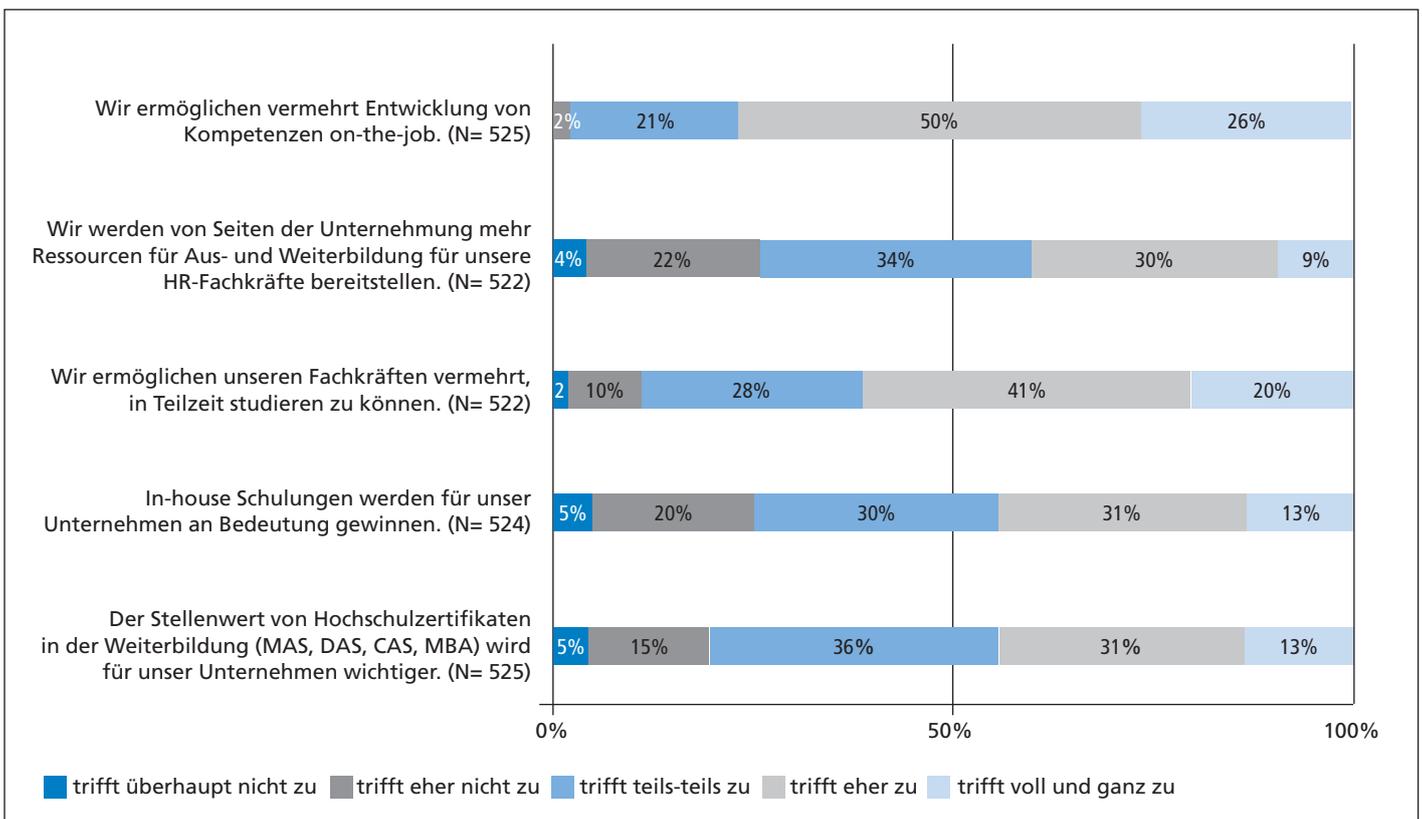


Abbildung 6: Wie soll die Aus- und Weiterbildung von HR-Fachkräften in den nächsten 3 bis 5 Jahren aussehen? Häufigkeiten zum Grad der Zustimmung.

Fazit und Ausblick: Gewichtung und Entwicklung der Kompetenzbereiche

Mit der vorliegenden Studie haben wir einen Beitrag zur Einschätzung relevanter Kompetenzen für ein zukunftsgerichtetes HR dargelegt. Aus den Daten lassen sich sechs Kompetenzbereiche beschreiben, die sowohl «weiterhin wichtige» als auch neuere Kompetenzen beinhalten. Es sind die Bereiche Change-Management und Beratung, HR-Fachkompetenzen, Problemlöse- & Methodenkompetenzen, IT-Affinität & digitale Kompetenzen, Kompetenzen im Zusammenhang mit neuen Formen der Kollaboration sowie Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen.

Über die Kompetenzbereiche hinweg zeigt sich in der Onlinebefragung die Tendenz, sämtliche potentiell relevanten Kompetenzen als wichtig zu bewerten. Im direkten Vergleich der Bereiche (Abbildung 7) zeigt sich dann aber ein deutlicheres Bild: Change-Kompetenzen sowie die Digitalisierungskompetenzen sind diejenigen, welche gemäss den befragten HR-Fachkräften in den nächsten Jahren im Unternehmen prioritär behandelt werden müssen.

Der erste Platz der Change-Kompetenzen passt zur Einschätzung der HR-Leitenden, dass das Change-Management für die HR-Abteilung und deren Rolle in der Unternehmung in Zukunft von besonders grosser Bedeutung sein wird. In diesem Bereich verorten sie besondere Chancen, den Mehrwert des HRs für das Business noch deutlicher aufzeigen zu können. Die Digitalisierung und die damit verbundenen Kompetenzen folgen an zweiter Stelle im Ranking und stehen inhaltlich in direktem Bezug mit den Change-Kompetenzen. In dieser Hinsicht könnte die Digitalisierung als Chance für das HR betrachtet werden.

Die Entwicklung der Kompetenzen soll in verschiedenen Formen erfolgen. Die befragten HR-Fachkräfte sprechen sich am stärksten für die Entwicklungsunterstützung im eigenen Unternehmen aus: Es sollen in Zukunft mehr Möglichkeiten on-the-job geschaffen werden. Die Zusage zu mehr Ressourcen von Seiten der Unternehmen ist dem gegenüber aber zurückhaltend. Die Herausforderung im Rahmen der Entwicklung zukünftiger HR-Kompetenzen ist folglich neben der inhaltlichen Frage auch jene, mit welchen Ressourcen die Kompetenzentwicklung unterstützt werden kann; besonders, wenn deren Bedeutung hoch eingeschätzt wird.

Welche Kompetenzbereiche müssen in den nächsten 3-5 Jahren in Ihrem Unternehmen prioritär entwickelt werden?

- 1. Change-Kompetenz: 31%**
- 2. Digitalisierungskompetenz: 26%**
- 3. Beratungskompetenz: 13%**
- 4. Problemlösungskompetenz: 12%**
- 5. Selbstmanagementkompetenz: 11%**
- 6. Arbeitsgestaltungskompetenz (mobil-flexibles Arbeiten): 8%**

Abbildung 7: Prioritäten der Kompetenzbereiche, forced Ranking (n = 475)

Zur Studie

Die Studie bestand aus zwei Erhebungsteilen: In einer Gruppendiskussion haben HR-Leitende aus Mittel- und Grossunternehmen aus der Schweiz die Frage nach den zukünftig wichtigen Kompetenzen im HRM besprochen. Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Diskussion wurde ein Online-Fragebogen entwickelt, der an HR-Fachkräfte aus Unternehmen in der Schweiz verschickt wurde. Es handelt sich um Personen, die in HR-Abteilungen arbeiten, respektive mit HR-Aufgaben betraut sind.

Das Durchschnittsalter der an der Onlinebefragung beteiligten Personen beträgt 48 Jahre und der Grossteil der Umfrageteilnehmenden ist weiblich (weiblich: 64%, männlich: 36%). Am häufigsten sind die befragten Personen in leitenden Funktionen tätig (63% als Geschäftsleitende, HR-Leitende oder HR-Manager, vgl. Abbildung 8). Rund 70% haben mehr als 10 Jahre Erfahrung im HR. 47% der Umfrageteilnehmenden sind in KMUs (weniger als 250 Mitarbeitende) tätig, 16% in Unternehmen mit 250 bis 500 Mitarbeitenden und 37% in Grossunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden.

Methodik

- Es wurden qualitative und quantitative Erhebungsmethoden kombiniert (Mixed-Method-Ansatz), mit Gruppendiskussion und Onlinebefragung. Auf Basis der Ergebnisse der Gruppendiskussion wurde die Onlinebefragung konzipiert.
- An der Gruppendiskussion nahmen 7 HR-Leitende aus den Bereichen Industrie und Produktion, Gesundheit, Medizinaltechnik, Verwaltung und Beratung teil.
- 532 Personen haben alle Fragen der Onlinebefragung verwertbar beantwortet.
- Für die Onlinebefragung wurden HR-Fachkräfte aus der Abonentendatenbank von HR Today und aus dem Hochschulumfeld der FHNW angeschrieben.
- Das Ausfüllen des Online-Fragebogens dauerte durchschnittlich 14 Minuten.
- Die Studie wurde im Frühling 2019 durchgeführt.

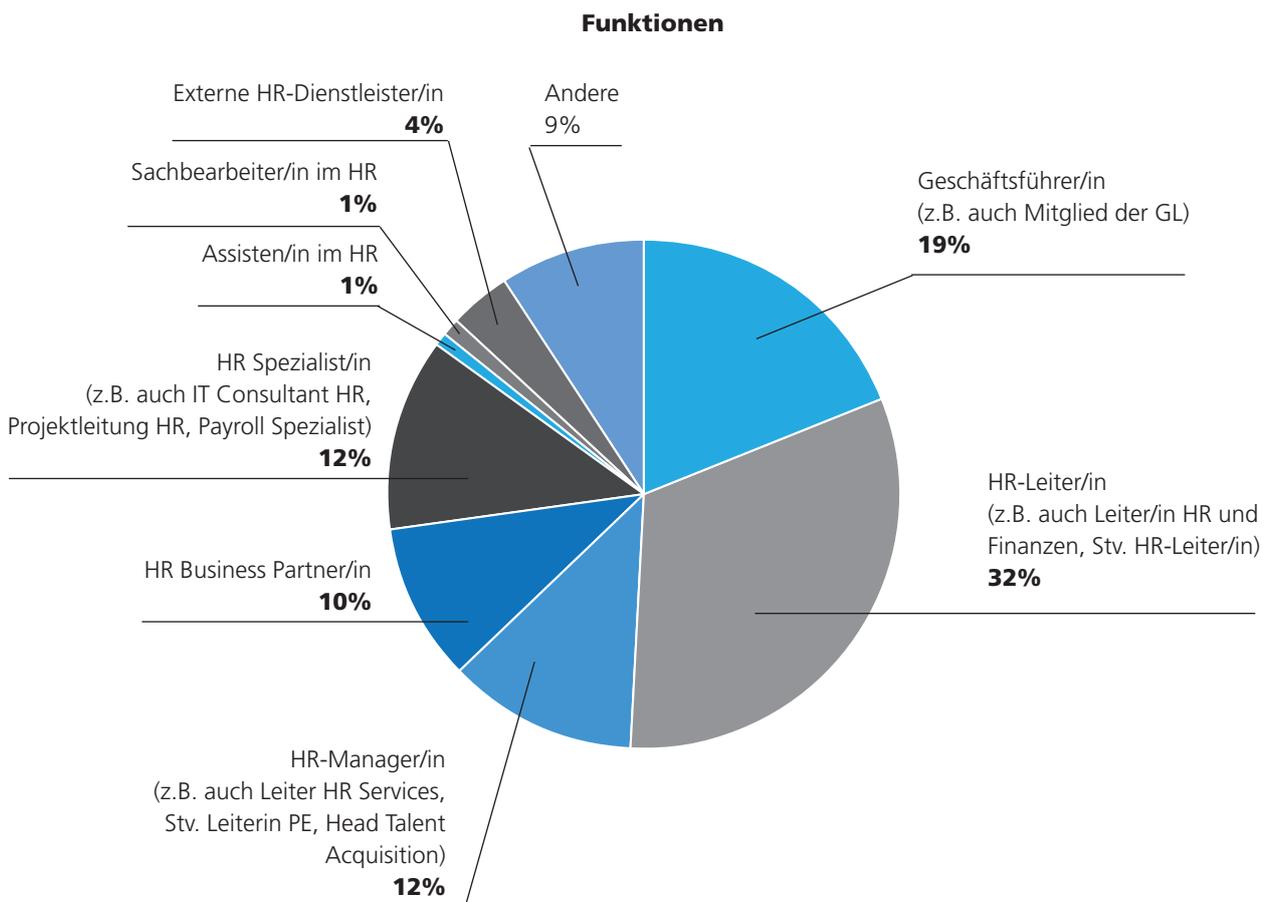


Abbildung 8: Häufigkeiten der Funktionen der befragten HR-Fachkräfte in %.