

Die 10 HR Trends 2019

Worauf sich Personalmanager/innen jetzt einstellen sollten – Handlungsfelder für den Bundesverband der Personalmanager in 2019

Berlin, 07. Januar 2019 - KI im Bewerbungsprozess, Netzwerke statt Hierarchien, Freiheit als neue Währung im Kampf um Talente – die Personalarbeit 2019 navigiert zwischen den Möglichkeiten digitaler Tools und verschärftem Fachkräftemangel. Deshalb meldet sich der Bundesverband der Personalmanager (BPM) zum Jahreswechsel zu Wort: hier kommen die zehn Trends für Human Resources 2019, die aus unserer Sicht die Personalarbeit im kommenden Jahr prägen werden. 10 Trends – der BPM feiert 2019 zehnjähriges Jubiläum. Als größte Vereinigung für Personalmanager und Personalverantwortliche in Deutschland geben wir 4.600 Personalmanager/innen aus Unternehmen und Organisationen eine Stimme.

1. Digital HR – Nutzen intelligenter Technologien ethisch ausloten

Die digitale HR kommt im Mainstream an. Jetzt geht es darum, nicht blind auf die Effizienz zu vertrauen, sondern die ethischen Rahmenbedingungen intelligenter Technologien auszuloten.

Was für viele Personalmanager/innen bisher eher als Zukunftsvision schien, wird im neuen Jahr immer stärker zum Mainstream: HR-Prozesse werden automatisiert, Bots beantworten gängige Fragen, künstliche Intelligenz unterstützt dabei, Bewerber/innen auf die richtige Position zu bringen oder Entwicklungspotenziale aufzuzeigen. Der Einsatz von KI verspricht Effizienzgewinne, von denen Mitarbeiter/innen und Unternehmen gleichermaßen profitieren. „KI kann Geschwindigkeit und Flexibilität bringen, Qualitäten verbessern, Kosten senken und sowohl den Match zwischen Bewerber und Unternehmen sowie auch die Personalentwicklung deutlich optimieren.“, kommentiert Thomas Belker, BPM-Vizepräsident und Vorstandsmitglied der Talanx Service AG.

Wie und auf welcher Stufe der Personalprozesse künstliche Intelligenz nutzbringend ist, um zielführende Personalentscheidungen treffen zu können, damit wird sich der BPM in diesem Jahr intensiv beschäftigen. Je stärker KI in HR-Prozesse eingebunden wird, desto wichtiger wird eine Auseinandersetzung mit ethischen Fragen rund um diese Technologie: Wie stellen wir sicher, dass der Algorithmus nicht diskriminiert? Wieviel darf das Unternehmen über seine Mitarbeiter wissen?

Um erste Antworten auf diese Fragen zu liefern, startet der BPM gemeinsam mit der hkp/// group zu Jahresbeginn einen neuen „Ethikbeirat HR Tech“. Expert/innen aus Wissenschaft und Wirtschaft entwickeln in einem partizipativen Prozess ethische Leitplanken für den verantwortungsvollen Einsatz von KI und Tech Tools in der Personalarbeit. Dieser Prozess ist offen für die Impulse der BPM-Mitglieder und hat zum Ziel, Personalmanager/innen Orientierungshilfe für den Einsatz von digitalen HR-Tools zu bieten. 2019 veröffentlichen wir die „Goldenen Regeln für digitale HR Ethik“!

2. Digitale Bildung – ein neuer Bildungskanon für die digitale Arbeitswelt

Wir brauchen einen neuen Bildungskanon für die digitale Arbeitswelt, der neben Fachwissen und IT-Skills auch soziale und persönliche Fähigkeiten vermittelt. Die Politik ist gefordert, neben der IT-Infrastruktur an den Schulen auch die entsprechende Kompetenzentwicklung von Lehrer/innen zu stärken. In den Unternehmen wird die Bedeutung von Blended Learning immer stärker.

Die digitale Transformation stellt neue Anforderungen an Jobs und Qualifikationen. Um die Erwerbsfähigkeit bis ins Rentenalter zu unterstützen, brauchen Unternehmen und Ausbildungseinrichtungen eine neue Lern- und Bildungskultur. Das zieht eine Neuausrichtung der Weiterbildungsangebote in den Betrieben nach sich, die aber in den wenigsten Unternehmen bereits hinreichend adressiert wird. Im Gegenteil: Mitarbeiter/innen fühlen sich mit dem bestehenden Weiterbildungsangebot nicht mehr ausreichend dafür gewappnet, ihren Job auch in Zukunft noch erfolgreich bewältigen zu können. „Fachwissen, IT-Wissen sowie soziale und persönliche Kompetenzen bilden den neuen Bildungskanon für die digitale Arbeitswelt. Um auch morgen noch erfolgreich zu sein, müssen wir unser Schulsystem sowie die Institutionen der beruflichen Aus- und Weiterbildung konsequent auf diese drei Qualifikations- und Kompetenzfelder ausrichten.“, so Dr. Elke Eller, Präsidentin des BPM. Wie die aktuelle Studie „Anforderungen der digitalen Arbeitswelt: Kompetenzen und digitale Bildung in einer Arbeitswelt 4.0“ des BPM in Zusammenarbeit mit dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW Consult) zeigt, sind die Personaler mit der Qualität des Fachwissens überwiegend zufrieden. Neu ist, dass soziale und persönliche Kompetenzen wie Veränderungsbereitschaft und Orientierungswissen als Zukunftskompetenzen immer wichtiger werden. Im Bereich der Veränderungsbereitschaft und Flexibilität von Mitarbeitern sehen nur 6,8 Prozent den aktuellen Bedarf in der Belegschaft „voll und ganz“ gedeckt, in Bezug auf Selbständigkeit, Planungs- und Organisationsfähigkeit sind es nur 10,3 Prozent. Die Herausforderung für HR ist, zeitgemäße Lernangebote anzubieten, die diese sozialen und persönlichen Skills entsprechend fördern.

Daher wird „Blended Learning“, also Weiterbildungsangebote, die Präsenzphasen mit digitalen Selbstlerneinheiten verbinden, immer bedeutsamer für die Unternehmen. So kombinieren laut IW Köln inzwischen 53 Prozent der deutschen Firmen klassische Präsenzseminare mit digitalen Lerntechnologien; unter den digital affinen Personalmanagern der BPM-Befragung setzen sogar acht von zehn Unternehmen auf die Kombination von digitalen Lernangeboten und Präsenzphasen.

Der Vorteil liegt darin, dass die Mitarbeiter/innen digitale Lernhäppchen flexibler in ihren Alltag einbauen können und sich die Inhalte maßgeschneidert an den jeweiligen Lernfortschritt und die Interessen anpassen lassen. Aus Personalersicht steigert Blended Learning also sowohl die Effizienz, da durch kostengünstige digitale Einheiten mehr Mitarbeiter/innen erreicht werden können, als auch die Effektivität, da durch die Kombination eine qualitative Steigerung der Lernfortschritte zu erwarten ist. Wie die BPM-Studie zeigt, schätzen HR-Manager, die in ihrem Unternehmen bereits Erfahrungen mit bestimmten digitalen Lernangeboten gesammelt haben, diese jeweils viel positiver ein als die übrigen Befragten. Im Einsatz von KI für Weiterbildungsempfehlungen sowie in unternehmensübergreifenden Lernangeboten steckt aus unserer Sicht noch viel Potential! Der BPM stellt beim Personalmanagementkongress spannende Praxisbeispiele vor und bietet auch in 2019 eine Kombination von Präsenz-Veranstaltungen mit digitalem Content im BPM Self-Service-Portal und Live-Webinaren an.

Darüber hinaus ist auch die Politik gefragt: Im vergangenen Jahr hatte der BPM einen „Pakt für digitale Bildung“ gefordert und die Bundesregierung hat in den letzten Monaten intensiv an der Ausgestaltung des Digitalpakts gearbeitet. Aus unserer Sicht ist wichtig, neben der IT-Infrastruktur an den Schulen auch die entsprechende Kompetenzentwicklung von Lehrerinnen und Lehrern durch Weiterbildungsangebote und Fortentwicklung der Lehrpläne zu stärken, damit sie die Digitalkompetenzen der Schüler/innen mit Blick auf den Berufseinstieg entwickeln können.

Wenn Sie mehr dazu lesen möchten: Studie „Anforderungen der digitalen Arbeitswelt“ zum Download unter <https://www.bpm.de/meldungen/studie-digitale-arbeitswelt>

3. Future of Work: zwischen Selbstverantwortung und Kollaboration

Mobile Endgeräte ermöglichen es zunehmend, arbeitsplatzunabhängig zu arbeiten. In 2019 steigen die Erwartungen der Beschäftigten in punkto mobiles Arbeiten weiter an. HR muss die Rahmenbedingungen dafür schaffen und die Möglichkeiten der Flexibilisierung für gewerbliche Mitarbeiter/innen prüfen. Flexible Arbeitsorte und -zeiten sind dabei nur ein Symptom des tiefgreifenden Wandels von Organisationsformen und Arbeitsweisen: Förderung der Selbstverantwortung, Kollaboration im Team und neue Führung sind die Stichworte.

Agiles Arbeiten und zeitliche begrenzte Projektarbeit verdrängen zunehmend das klassische 9-to-5 Arbeitsmodell. Aufgaben und Themenstellungen werden komplexer, und lassen sich nur noch in interdisziplinären Teams lösen, weshalb Co-Working-Konzepte und neue kollaborative Methoden der Zusammenarbeit im Team zur Standardanforderung für den Arbeitsplatz der Zukunft werden.

Abhängig von der Aufgabe kann die ideale Arbeitsumgebung jeweils im Büro, im Home Office oder unterwegs liegen. Immer mehr Mitarbeiter/innen möchten nachmittags ihre Kinder abholen und dafür am Abend zu Hause ihre Emails bearbeiten. Laut einer aktuellen Stepstone-Studie möchten 9 von 10 befragten Fach- und Führungskräften flexibel arbeiten. Dies bedeutet eine Herausforderung für das aktuelle Arbeitszeitregime. Der BPM wird sich 2019 engagiert in die politische Debatte über Arbeitsflexibilität einbringen. Ein wichtiger Bedarf liegt aus unserer Sicht darin, transparente und zukunftsgerichtete Regelungen für mobiles Arbeiten zu schaffen.

Die steigende Flexibilisierung bringt auch wachsende Anforderungen an Selbstverantwortung für die Beschäftigten mit sich. Selbstverantwortung für die eigene Zielerreichung und Performance, für die eigene Weiterentwicklung, für die Wahl der jeweiligen Rolle im Projekt. Um diese Selbstverantwortung wahrnehmen zu können, braucht es den richtigen Rahmen in der Organisation: Es geht für Personalverantwortliche darum, ein verändertes Verständnis von Führung zu etablieren, Gelegenheiten zur Partizipation zu schaffen, Arbeitsweisen zu verändern, „Purpose“ und „Belonging“ zu stärken.

Wir haben uns bei Startups umgeschaut, wie dort die neue Arbeitswelt gestaltet wird. Unter dem Motto „Future of Work: Available Now“ schafft der BPM mit einer deutschlandweiten Veranstaltungsreihe mit dem Startup Tandemploy die Möglichkeit für Personal, die Kernelemente von „Future of Work“ und agilem Arbeiten hautnah zu erleben und die Möglichkeiten des Arbeitsplatzes der Zukunft für das eigene Unternehmen anzuwenden.

Raum zum Ausprobieren schaffen wir auch bei unserem diesjährigen Personalmanagementkongress, vom 25.-26. Juni in Berlin unter dem Motto „MACHEN“ (www.personalmanagementkongress.de).

4. Mitarbeitergewinnung als Kernherausforderung auf dem Bewerbermarkt

Die Gewinnung von Fachkräften wird 2019 zur Kernherausforderung: HR agiert in Deutschland endgültig auf einem Bewerbermarkt. In den Fokus rückt daher auch die Gewinnung von ausländischen Fachkräften.

Der Bewerbermarkt setzt neue Eckwerte: Fach- und Führungskräfte werden immer wechselbereiter - laut einer aktuellen Stepstone-Studie schließen nur 17 Prozent der Fach- und Führungskräfte einen Jobwechsel derzeit aus. Sie bleiben in erster Linie ihrer Kompetenz, nicht aber ihrem Arbeitgeber treu. Eingefahrene Rekrutierungsmechanismen erodieren, bisherige Karriereangebote sind nicht mehr ausreichend, um Fach- und Führungskräfte zu aktivieren. Bewerberansprache muss neu gedacht werden. Denn Talente wollen gefunden und individuell umworben werden. Unternehmen setzen zunehmend auf Active Sourcing, um Talente von einem Wechsel zu überzeugen. Parallel zu den klassischen Ansprachewegen digitalisiert sich auch das Recruiting weiter. Ein Beispiel nennt

Martina Niemann, BPM-Präsidiumsmitglied und Vice President Lufthansa HR Management: „Gerade junge Bewerberinnen und Bewerber nutzen gern Videointerviews oder laden neben ihren Bewerbungsunterlagen ein Handy-Video hoch.“

Um Transparenz über aktuelle Recruiting-Software zu schaffen, organisiert der BPM 2019 entsprechende Anbieter-Pitches mit Diskussionsmöglichkeit für die Mitglieder.

Der Fachkräftemangel war ein wichtiger Impuls für die Verabschiedung des Einwanderungsgesetzes durch die Bundesregierung Ende Dezember. Die Zuwanderung bietet eine große Chance, Fachkräfte zu finden oder Zuwanderer/innen weiter zu qualifizieren. Wir begrüßen daher die Gesetzentwürfe für das Fachkräfteeinwanderungsgesetz und das Beschäftigungsduldungsgesetz. Wichtig ist aus unserer Sicht, die Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse zu beschleunigen, sowie die Zuwanderer/innen, die bereits in Deutschland leben, weiter zu qualifizieren. Die Herausforderung, Geflüchtete beruflich und sprachlich zu qualifizieren, wird uns 2019 politisch, gesellschaftlich und als HR beschäftigen. Der BPM setzt seine Kooperation mit dem „Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ fort, um die betriebliche Integration zu fördern.

5. Mitbestimmung 4.0: Der Betriebsrat als Partner für flexibles Arbeiten

In 2019 wird die Debatte um Mitbestimmung 4.0 volle Fahrt aufnehmen. Wir meinen: Das Betriebsverfassungsgesetz braucht eine Modernisierung, wo es die Neueinführung oder Veränderung von IT-Systemen betrifft. Agilität wird auch in der Zusammenarbeit zwischen HR und Betriebsräten immer wichtiger werden.

Wie können auch in Zeiten der digitalen Individualisierung kollektive Vereinbarungen getroffen werden – wie kann man kollektiv individuell passende Lösungen verabreden? Wie agil kann der Betriebsrat arbeiten? Der BPM geht davon aus, dass sich die Betriebsräte in den kommenden Monaten verstärkt solchen Fragen widmen werden. Im Sinne einer zukunftsorientierten Sozialpartnerschaft haben die Betriebsräte eine wichtige Rolle für die Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle und entsprechender Vereinbarungen. HR wiederum hat eine wichtige intermediäre Rolle in der Interessenvermittlung zwischen Unternehmensleitung, den Beschäftigten und deren Interessenvertretungen. Zukunftsorientierte Partnerschaft bedeutet aber auch, dass die Betriebsverfassung an die Veränderungen angepasst wird und sinnvolle neue Regeln geschaffen werden. So bleibt bislang unklar, was die Vorschläge der Regierungsparteien im Koalitionsvertrag für die berufliche Bildung bedeuten.

Klar ist, dass es angepasste Regeln für die Mitbestimmung geben muss. Wichtige Sachverhalte wie die Definition des „Betriebes“, die Veränderung der Unternehmensstrukturen und Arbeitsmethoden oder die Mitbestimmung insbesondere bei der Neueinführung oder Veränderung von IT-Systemen können nicht mehr nach den bestehenden Regelungen abgearbeitet werden. Das Betriebsverfassungsgesetz bedarf einer Überarbeitung, damit das geschriebene Recht und die betriebliche Wirklichkeit nicht noch mehr auseinanderklaffen. „Wir brauchen einfachere und für die Betriebsparteien leichter handhabbarere Regelungen“, so Christian Vetter in seiner Funktion als Leiter der Fachgruppe Arbeitsrecht im BPM.

„Es liegt auch im Interesse der Mitbestimmung selbst, hier zu zukunftsfähigen Lösungen und moderneren Ansätzen zu kommen.“, kommentiert BPM-Präsidiumsmitglied Thymian Bussemer. „Erstens sehen auch Betriebsräte immer deutlicher, dass es nicht mehr die eine Form der Arbeitsorganisation gibt, sondern höchst heterogene Beschäftigteninteressen, die durch kluge Betriebspolitik ausgeglichen werden müssen. Und zweitens braucht die Mitbestimmung selbst vielerorts einen Refresh: agilere Ansätze bieten eine Chance, mehr auf Vertrauen und Verständnis, statt nur auf formalisierte Aushandlungsprozesse der Sozialpartnerschaft zu setzen“.

Um Mitbestimmung 4.0 weiterzudenken, bringen wir an der Academy of Labour in Frankfurt Professor/innen aus ganz Deutschland mit Gewerkschaftern und Personalverantwortliche zusammen.

6. Diversity wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor

In Sachen Diversity & Inclusion geht der Trend von allgemeinen Absichtserklärungen hin zu einer klaren Messbarkeit und Businessorientierung.

Wer im Wettbewerb bestehen will, muss Teams bauen, in denen Menschen mit unterschiedlichen Eigenschaften, Prägungen und Kulturen zusammenkommen. Und er muss eine Unternehmenskultur etablieren, die jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter ermuntert, sich mit seiner ganzen Persönlichkeit im Unternehmen einzubringen.

Nach einer Phase der zunächst freiwilligen Selbstverpflichtung folgte eine gesetzliche Quotenregelung für Frauen in Führungspositionen. Infolgedessen verstärkt und professionalisiert sich 2019 das Reporting rund um Diversity. Als ein neues Instrument launcht der BPM gemeinsam mit dem Bundesfamilienministerium und dem DIHK den „Fortschrittsindex Vereinbarkeit“. Ziel ist es, verschiedene Indikatoren für eine familienfreundliche Unternehmenskultur messbar zu machen und interessierten Unternehmen ein Benchmarking zu ermöglichen.

Darüber hinaus macht der BPM Angebote, die Diversity als selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmenskultur fördern. Nachdem Vielfalt in Deutschland lange vor allem als Gender Diversity – also mit dem Fokus auf die Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen – gedacht wurde, setzt sich nun zunehmend ein breiteres Diversity-Verständnis in den Unternehmen durch. Wie international bereits verbreitet, rücken damit neben Geschlecht auch Dimensionen wie Internationalität und ethnische Zugehörigkeit, Alter, Behinderung, sexuelle Identität oder Religion sowie Mehrfachzugehörigkeiten in den Fokus der Aufmerksamkeit. Interesse wecken neurowissenschaftliche Ansätze, die Führungskräfte für ihre unbewussten Vorurteile – den so genannten „Unconscious Bias“ – sensibilisieren und in die Organisationsstrukturen Verhaltensanreize („Nudges“) einbauen, die diese vermeiden helfen.

Als praktische Unterstützung setzt der BPM die Design Thinking Workshops gemeinsam mit dem „Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ fort, in denen der Recruiting- und Onboarding-Prozess aus Sicht von Geflüchteten analysiert wird. Ein Schritt auf dem Weg zum diversen Mindset im Unternehmen!

7. HR als Potentialentfalter

Auch in Zeiten von Robo-Recruiting bleibt das Herzstück der Personalarbeit, das Potential der Mitarbeiter/innen zu entfalten.

Na klar, die digitalen Tools sind wichtig, aber Personalarbeit heißt auch 2019, mit Menschen arbeiten, Menschen zu entwickeln in den Arbeitsumgebungen von morgen und übermorgen. Der BPM ist der Verband, der herausarbeitet, was es morgen heißt, mit Menschen zu arbeiten. Unter dem Motto „Proud2bHR“ haben wir beim Personalmanagementkongress 2018 die vielen Facetten von HR beleuchtet: Wir sind Taktgeber, Pioniere, Potentialentfalter, Zukunftsmacher. Und so vieles mehr! Anschaulich macht dies der Eröffnungsfilm des Kongresses: <https://www.youtube.com/watch?v=FQSm6QtWTmA>

HR als Potentialentfalter, als Architekt von Gestaltungsräumen für die Mitarbeiter/innen im Unternehmen: dieser Aspekt aus der Keynote des Neurobiologen Dr. Gerald Hüther beim Kongress

ist vielen besonders im Gedächtnis geblieben. Deshalb hat sich der BPM gemeinsam mit der „Akademie für Potentialentfaltung“ von Dr. Gerald Hüther auf den Weg gemacht, Personalarbeit im Sinne von Empowerment weiterzudenken. In den Regionalgruppen finden unter dem Motto „HR in Motion“ in diesem Jahr bundesweit Good Practice-Formate statt, die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Potenzialentfaltung im Unternehmen zeigen. „We put people first“, so bringt es Dr. Katharina Herrmann, BPM-Präsidiumsmitglied und Personaldirektorin bei Burda, auf den Punkt.

Damit auch junge Personaler ihre Potentiale bei uns entfalten können, bietet der BPM Young Professionals 2019 die Gelegenheit, ein Jahr beitragsfrei BPM-Mitglied zu werden.

8. Führungskräfte sind als Vorbilder und Coaches gefragt

Führung muss sich verändern! Mit der wachsenden Business-Komplexität und der fortschreitenden Digitalisierung ist es zentral, sich noch agiler aufzustellen. Führungskräfte müssen ihre Ressourcen noch stärker für ausgewählte wertstiftende Prioritäten einsetzen.

Eine klare Vision ermöglicht, eine gemeinsame Sprache und Zielorientierung für Mitarbeitende zu schaffen. Dabei wird auch ein Extrafokus auf die Performance Management Prozesse sowie die klare Kommunikation der Erwartungen und Messkriterien gelegt. Führungskräfte schaffen auch die Rahmenbedingungen für High Performance und die Einbindung ihrer Mitarbeiter/innen. Coaching, Feedback und fortlaufender Dialog zwischen Führungskräften und den Mitarbeiter/innen sind der Schlüssel zu einer höheren Führungsqualität.

Personalmanager/innen sollten in diesem Jahr ihre Führungskräfte aktiv darin unterstützen, am eigenen Rollenverständnis zu arbeiten. Das bedeutet: Führungskräfte kümmern sich wirklich um die Themen und Entwicklungschancen ihrer Mitarbeiter/innen. Ihnen muss es dabei gelingen, sich offen über kritische Themen mit den Mitarbeiter/innen auszutauschen, vorbildlich zu agieren, ihnen mehr Eigenverantwortung zuzugestehen sowie ihre Selbstorganisation und Netzwerkfähigkeit zu fördern. „Wie sich die Führungskultur mit klarer Vision und Performance-Orientierung entwickelt, wird der BPM im laufenden Jahr in verschiedenen Workshops diskutieren, und beim Personalmanagementkongress 2019 erste Ergebnisse präsentieren“, kündigt Dr. Bernd Blessin, Mitglied des BPM-Präsidiums und Personalleiter der VPV Versicherungen, an.

9. Würdest du deinen Arbeitgeber empfehlen? Employee Experience und Employee Engagement stärken

Eine Kundenorientierung und Marketing-Ausrichtung werden 2019 auch in HR Einzug halten – und ermöglichen direktes Testing von neuen Angeboten in der Praxis.

Der Employee Experience-Ansatz hilft Personalmanager/innen, den Mitarbeiter in den Mittelpunkt ihres Handelns zu stellen. Denn zu oft sehen Personalmanager sich als Teil eines Prozesses, nicht als Makler zwischen den Bedürfnissen des Mitarbeiters und des Unternehmens. Der BPM ist überzeugt, dass der Ansatz in 2019 weiter an Bedeutung gewinnt und die Haltung von HR gegenüber Mitarbeitern nachhaltig verändern wird. „Das ist in gewisser Weise ein Paradigmenwechsel. Wir kommen als Personaler eher aus der Prozessdenke, doch wir können als Personalwesen eine Organisation beziehungsweise die Menschen in ihr dahingehend unterstützen, positive Erfahrungen zu machen und Erlebnisse zu gestalten.“, erklärt Felicitas von Kyaw, BPM-Präsidiumsmitglied und VP HR Business Area Customers & Solutions, Vattenfall Group. Dies wird 2019 wichtiger, da die Mitarbeiter/innen in einer Entscheidung für einen Arbeitgeber zunehmend individuelle Lösungen erwarten.

HR lernt hier aktuell aus dem Marketing. Erstens: Weg von der Prozessorientierung, hin zur Kundenorientierung. Zweitens: dank der technischen Möglichkeiten können wir mit Vergleichsgruppen im A/B Testing direkt überprüfen, was bei den Mitarbeitern besser ankommt.

Friderike Schröder, Director HR & Organisation bei RatePAY und ebenfalls BPM-Präsidiumsmitglied kommentiert: „Ich bin ein Fan von Feedback auf allen Ebenen. Kein Unternehmen sollte sich vor Mitarbeiterbefragungen scheuen. Zufriedene Mitarbeiter wirken sich ebenso erfolgskritisch auf Unternehmen aus wie Kunden.“ HR-Software gibt uns neue spannende Tools für die Stärkung des Employee Engagements an die Hand: Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen mit der Möglichkeit, anonyme Rückfragen zwischen Vorgesetztem und kritischem Kommentator zu stellen, schaffen einen transparenten Kommunikationsfluss.

Um herauszufinden, was die Mitarbeiter/innen von morgen eigentlich von ihrer Personalabteilung erwarten, haben wir 2018 unsere „Employee Experience Design Challenge“ gestartet. Aufgrund des großen Interesses setzen wir die Veranstaltungsreihe 2019 für unsere Mitglieder fort und veröffentlichen ein „Playbook“ als Arbeitsleitfaden.

10. Betriebliches Gesundheitsmanagement als Anti-Entgrenzungs-Strategie

Personalmanager/innen werden im neuen Jahr zunehmend mit den Auswirkungen der Entgrenzung von Berufs- und Privatleben konfrontiert. Angesichts der Zunahme an stressbedingten Krankentagen muss das betriebliche Gesundheitsmanagement neue Antworten finden.

Haben wir vor einigen Jahren noch diskutiert, wie in Sachen „Work-Life-Balance“ Arbeit und Privatleben ins Gleichgewicht gebracht werden können, hat die Diskussion sich nun bewegt zum Begriff „Work-Life-Blending“. Gemeint ist, dass in vielen Bereichen durch das Arbeiten mit mobilen Endgeräten Arbeit vom Arbeitsplatz entkoppelt wird und damit Lebenswelt und Arbeitswelt in wechselnden Zeitfenstern verschmelzen.

Bei allen Chancen, die das Arbeiten in flexiblen Zeitfenstern und an wechselnden Orten für die Wissensarbeiter bietet, geht es darum, die Entgrenzung nicht zum Gesundheitsrisiko werden zu lassen. Die Zahl der Krankheitstage infolge von Überlastung und Erschöpfung in Deutschland nimmt stark zu: Innerhalb von vier Jahren stiegen die Fehltage laut Bundesgesundheitsministerium um rund ein Drittel auf mehr als 30 Millionen.

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ist es wichtig, Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Unternehmenskultur zu verankern, Achtsamkeit und Resilienz zu stärken und die Mitarbeiter/innen zu befähigen, ihre Gestaltungsräume im Unternehmen zu nutzen, um wirksam als Team zusammenzuarbeiten.

Auch angesichts des steigenden Durchschnittsalters der Mitarbeiter/innen im gewerblichen Bereich ist betriebliches Gesundheitsmanagement ein wichtiges Zukunftsthema. Durch die Digitalisierung entstehen wiederum spannende Möglichkeiten, um bei einer längeren Lebensarbeitszeit körperliche Entlastung zu unterstützen – zum Beispiel Exoskelette, eine Art „Maschine zum Anziehen“.

Im BPM hat sich die Fachgruppe Gesundheitsmanagement unter der neuen Leitung von Anke Brinkmann, Head of Health and Safety bei der BSR, auf den Weg gemacht, die Zukunftsthemen psychische Gesundheit, gesundheitsförderliche Führung, demographischer Wandel und Digitalisierung/neue Arbeitswelten in einer Reihe von Veranstaltungen zu diskutieren. Denn ein ganzheitlicher Ansatz, in dem BGM in Strategien und Projekten mitwirkt, ist ein wesentlicher Schlüssel zur Gesundheit der Mitarbeiter/innen und damit zum Erfolg des Unternehmens.

Autor/innen: die Präsidiumsmitglieder des Bundesverbandes der Personalmanager Dr. Elke Eller (Präsidentin), Christa Stienen (Vizepräsidentin), Thomas Belker (Vizepräsident), Dr. Immanuel Hermreck (Vizepräsident), Dr. Bernd Blessin, Dr. Thymian Bussemer, Malte Hansen, Dr. Katharina Herrmann, Felicitas von Kyaw, Dr. Martina Niemann, Torsten Schneider Friderike Schröder, Christian Vetter.

Über uns:

Der **Bundesverband der Personalmanager (BPM)** ist die berufsständische Vereinigung für Personalmanager/innen aus Unternehmen, Organisationen und Verbänden. Der Verband fördert den Wissensaustausch unter HR-Verantwortlichen und vertritt die Interessen seiner 4.600 Mitglieder gegenüber Politik und Wirtschaft. Die Mitglieder des Verbands sind HR-Professionals aus allen Personalfunktionen und Führungsebenen, vom HR-Generalisten im Start-up bis zum Personalvorstand im Dax-Konzern: www.bpm.de

Kontakt:

Dr. Katharina Schiederig, Leiterin der Bundesgeschäftsstelle
Bundesverband der Personalmanager e.V.
Oberwallstraße 24
D-10117 Berlin
katharina.schiederig@bpm.de
www.bpm.de

Tel 030/84 85 93 00

Interviewanfragen direkt über Silvia Hänig, iKOM, Tel 089/44 84 127 oder E-Mail: haenig@i-kom.org