

## Was jetzt zu tun ist ...



Ein begründeter Vorschlag für drei  
personalwirtschaftliche Stoßrichtungen  
zum Navigieren 2012



# Haben wir uns zu früh gefreut?

Der wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Krise 2008/09 wurde in Österreich inner- und überbetrieblich entschlossen entgegen getreten. Diese Entschlossenheit war von der Erkenntnis (und Erfahrung) getragen, dass gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter ein knappes „Asset“ sind, das nicht beliebig schnell auf- und abgebaut werden kann.

Seit Sommer 2011 sind Volatilitäten und Pessimismus retour. Fast täglich mehren sich Anzeichen eines mehr als herausfordernden wirtschaftlichen Umfeldes für das HR-Management im Jahr 2012.

Was heißt dies für sinnvolles und richtiges personalwirtschaftliches Agieren im privaten und öffentlichen Sektor?

**Ein Versuch der Antwort und ein Vorschlag zu drei HR-strategischen Stoßrichtungen.**

# Die erste Stoßrichtung:

## Management kurzfristiger Kapazitätsschwankungen

Sind Sie noch gerüstet für das Management kurzfristiger Kapazitätsschwankungen? In beeindruckender Weise haben es österreichische Wirtschaftsunternehmen, gestützt von flankierenden und im Rückblick kostenmäßig mehr als überschaubaren (und damit sinnvollen) Maßnahmen 2009/10 geschafft, die Humanressourcen so zu managen, dass der psychologische Arbeitsvertrag gehalten wurde. Befristete Teilzeitregelungen, Arbeitszeitmodelle, Bildungskarenz, forcierte innerbetriebliche Mobilität, Überstunden und Urlaubsrückstellungsmanagement sowie temporär sozialpartnerschaftlich konsentrierte Maßnahmen im Entgeltbereich und gegebenenfalls Inanspruchnahme der überbetrieblichen Instrumente haben beigetragen, dass wir heute einen der bestgemanagten Arbeitsmärkte Europas haben.

Maßnahmen in Abhängigkeit von Dauer und Intensität des Arbeits- und Umsatzeinbruchs



Zitiert aus der WK Broschüre „Personalmanagement in der Krise“.

### Machen Sie Inventur:

- Kennen Sie alle Möglichkeiten?
- Sind die Best Practices dokumentiert und sind sie mit der Arbeitnehmervertretung verfasst?
- Schauen Sie in die Lade Ihres HR-Kapazitätsmanagements: Was sehen Sie? Ein gut strukturiertes Maßnahmenpaket oder lose Blätter mit unterschiedlichen Ansätzen? Oder die eine oder andere Notiz von Mitarbeitern, wo über mangelnde Kommunikation während der vergangenen Krise berichtet wird?

Durch unser Programm der Flexibilitätsberatung für Betriebe, das wir für das AMS Österreich durchführen dürfen, haben wir über 30 Unternehmen in dieser schwierigen Phase begleitet. Die „Best Practices“ sind dokumentiert. Wir laden Sie zu Austausch und Benchmarking ein. Werden wir all diese Maßnahmen wieder brauchen? Hoffentlich nicht. Aber eine Inventur, ein Vergleich mit Best Practices und das „Rüsten“ für die Möglichkeit kann sich auszahlen.

# Die zweite Stoßrichtung:

## (Weiter-)Entwicklung von Führungskompetenz und Kooperationsverhalten

In ökonomisch turbulenten Zeiten hatten alle erfolgreichen Bewältigungsstrategien eines gemeinsam: Kooperationsqualität und Führungskompetenz waren gleichzeitig wichtigste Ressource und knappster Faktor im Krisenmanagement.

Lenken Sie den Blick auf dieses Handlungsfeld. Gerade im schwierigen Marktumfeld ist es wichtig „As One“ zu agieren. Deloitte hat eine Methodologie entwickelt, die transparent macht, wer im Unternehmen in welchem Ausmaß die Eckpfeiler der Businessstrategie wie gut kennt und wie sie von den jeweiligen Führungsteams unterstützt ist.



Working As One:  
Deloitte Methodologie



Winning As One:  
8 Herangehensweisen,  
Zusammenarbeit in komplexen  
Organisationen zielorientiert zu optimieren

Darüber hinaus erlaubt „As One“ eine Diagnose, von welchen impliziten Modellen über das Funktionieren der Organisation die Führungskräfte in ihren „inneren Landkarten“ der Führung ausgehen. „As One“ ist ein Diagnose- und Entwicklungsprozess, der ein effizienteres Agieren eines Führungsteams und damit ein besseres Steuern der Organisation ermöglicht.

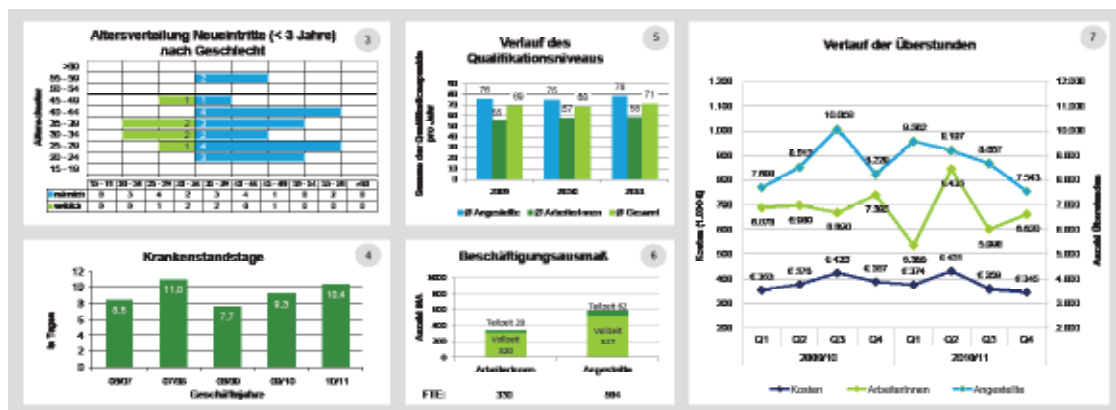
Gemeinsam mit Ihnen können die Erkenntnisse aus „As One“ dafür genutzt werden, erfolgskritische Führungsaufgaben in den Mittelpunkt zu rücken, ausgewählte Führungskompetenzen weiterzuentwickeln und besonders relevante Führungstools anzupassen. Damit beschleunigen Sie die zielgerichtete Vorbereitung Ihrer Führungskräfte auf Krisensituationen und fördern die Gleichzeitigkeit von Personal- und Organisationsentwicklung.

# Die dritte Stoßrichtung:

## Strategic Workforce Planning – Eine andere Art der Personalplanung

In vielen Planungslogiken und Managementaufgaben scheint die jährliche Periodizität der Planung den Anforderungen weniger und weniger zu entsprechen. „Strategic workforce planning“ wird vom modischen Schlagwort zur HR-strategischen Notwendigkeit. Aber wie kann man diesem Anspruch entsprechen?

Die Antwort von Deloitte ist ein ganz spezielles Planungs- und Diskursformat: Elaborierte HR Personal Data Analytics, die die Alters- und Qualifizierungs- sowie Entgeltstruktur mit historischer Fluktuation und inner- sowie überbetrieblicher Mobilität verknüpfen, schaffen die Grundlagen für den Strategic Workforce Planning Dialog: Mit aufbereiteten Analysen geht HR mit dem Top-Management in den Diskurs, welche Kompetenzen und Workforce Segments für die Bewältigung der intendierten Unternehmensentwicklung wichtiger werden. Die Erkenntnis stellt sicher, dass in allen Bereichen des Talent Managements die knappen Mittel in die richtige Bahn gelenkt werden. Das Beratungsformat „Strategic Workforce Planning“ ist gerade in volatilen Zeiten ein starkes Signal businessverbundener und -getriebener HR-Arbeit.



Personalarbeit steuern: Auszug aus einer SWP-Managementoberfläche

Wir begleiten unsere Kunden bei der Professionalisierung des Personalmanagements. Wir haben vieles von unseren Klienten gelernt und gemeinsam mit ihnen entwickelt. Sowohl in der Hochkonjunktur als auch unter wirtschaftlich schwierigen Rahmenbedingungen ist Jahr für Jahr die Bedeutung eines exzellenten HR-Managements gewachsen.

Das Beratungsfeld „Optimierung der HR-Organisation“ hat sich in den letzten Jahren etabliert und unsere regelmäßigen Befragungen zeigen, dass gerade professionelles HR-Management in der Krise 2008/09 Personalmanagement als Funktion gestärkt und zum Partner der Geschäftsführung gemacht hat. Dieser Weg ist wohl in den nächsten Jahren entschlossen und systematisch weiter zu gehen.

# Wir freuen uns auf Gespräche und Diskussionen mit Ihnen.

 <p>Gundi Wentner Partner T: +43(0)1 53700-2500 E: gwentner@deloitte.at</p>	 <p>Christian Havranek Partner T: +43(0)1 53700-2600 E: chavranek@deloitte.at</p>
 <p>Margareta Holz Partner T: +43(0)1 53700-2550 E: mholz@deloitte.at</p>	 <p>Martin Freudhofmeier Partner T: +43(0)1 53700-6130 E: mfreudhofmeier@deloitte.at</p>
 <p>Katja Teuchmann Partner T: +43(0)1 53700-2610 E: kteuchmann@deloitte.at</p>	 <p>Julian Mauhart Partner T: +43(0)1 53700-2620 E: jmauhart@deloitte.at</p>
 <p>Guido Eperjesi Director T: +43(0)1 53700-2522 E: geperjesi@deloitte.at</p>	 <p>Andrea Kopecek Director T: +43(0)1 53700-5710 E: akopecek@deloitte.at</p>



Neugierig? Folgen Sie unserem  
[Quick Response Code](#) für  
weiterführende Informationen.