

Muss HR sich neu erfinden? (HI11537793)

Zusammenfassung

Überblick

Globalisierung, Technologisierung und Demografie sind einige der wichtigsten Megatrends, denen die Unternehmen sich aktuell stellen. Human Resource Management (HRM) hat eine große Chance, diese Herausforderungen strategisch zu begleiten (Run The Business) und in diesen notwendigen Veränderungsprozessen eine bedeutende Rolle spielen (Change The Business). In diesem Beitrag werden diskutiert:

- das HR-Rollenmodell im Wandel
- HR in der Transformation und die Einflussmöglichkeiten
- die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 mit Digital Leadership und neuer Organisationsstruktur
- Change Faktoren wie z.B. Diversity und die Flexibilisierung am Beispiel der Arbeitszeit

1 HR-Rollenmodell

(HI11539450)

Zunächst der Versuch einer Begriffsklärung: Was verstehen wir unter Human Resource Management? Alle geplanten und gesteuerten Aktivitäten einer Organisation zur Gestaltung der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Organisation, um die Ziele der Organisation zu erreichen und den Mitarbeitererwartungen gerecht zu werden. Dabei bestimmen die Megatrends aktuell schon die Herausforderungen im HRM, wie dieses Schaubild verdeutlicht:

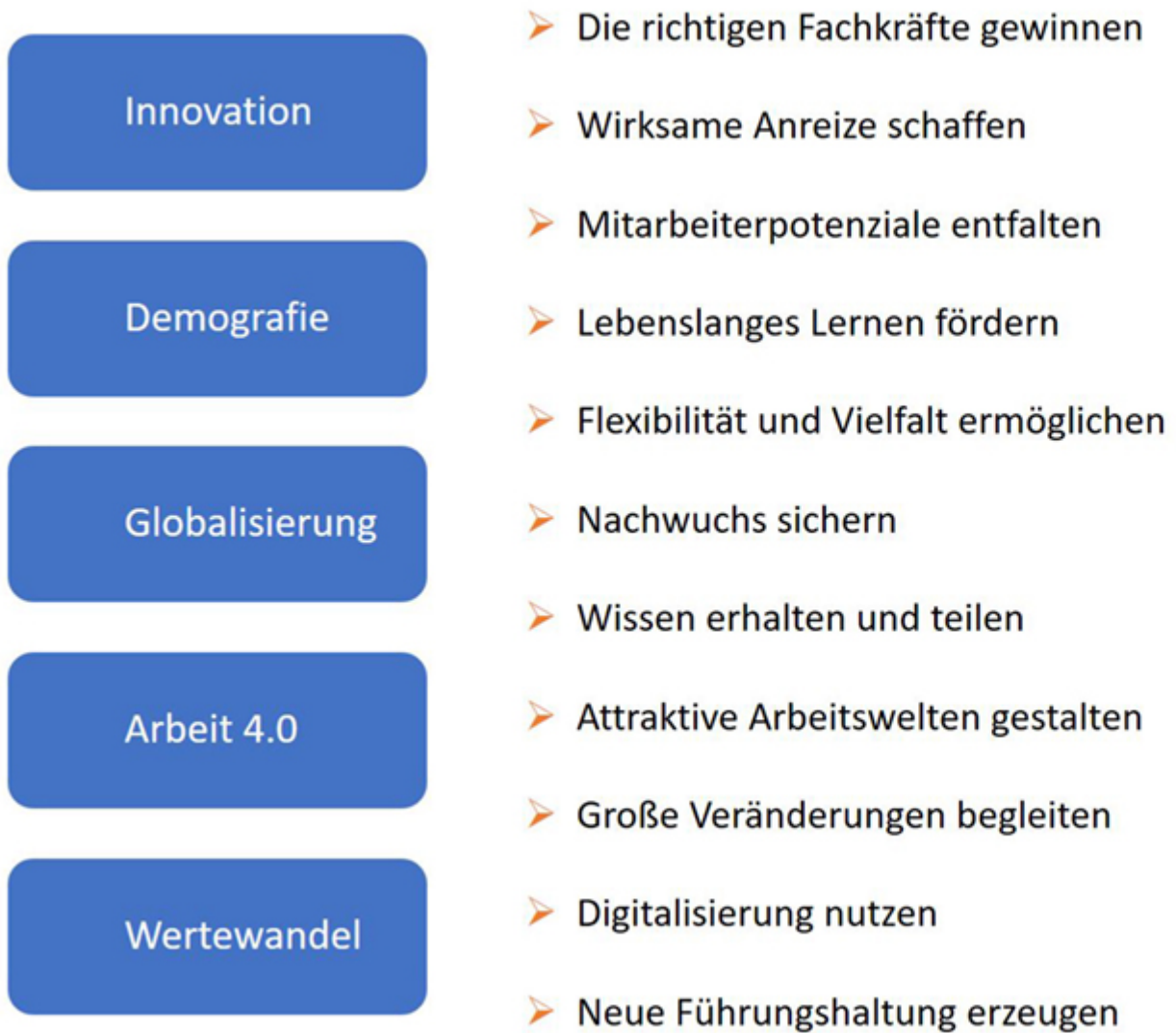


Abb. 1: Megatrends bestimmen zukünftige Herausforderungen im HRM

Diese Themen können natürlich nicht alle gleichzeitig bearbeitet werden und jedes Unternehmen hat hier entsprechend seinem derzeitigen Entwicklungsstand unterschiedliche Prioritäten. Wichtig für HRM ist, diese entsprechend der Unternehmensstrategie herauszuarbeiten, dem Management einen Vorschlag zu unterbreiten und nicht etwa auf die Initiativen des Top-Managements zu warten. Hilfreich dabei sind von HRM vorbereitete Zielmodelle der künftigen HR-Organisation, die deutlich machen, dass die Strategie von HRM eins zu eins unternehmensstrategische Zielsetzungen erfüllt. Zur Globalisierung führt dies u.a. über ein von HRM aufgebautes internationales Talent-Management mit dem Ziel, die Vernetzung der Organisationseinheiten durch personellen Austausch der Talente innerhalb einer Unternehmensgruppe zu unterstützen. Vom Grundsatz könnte ein Zielbild der Personalorganisation folgendes Aussehen haben:

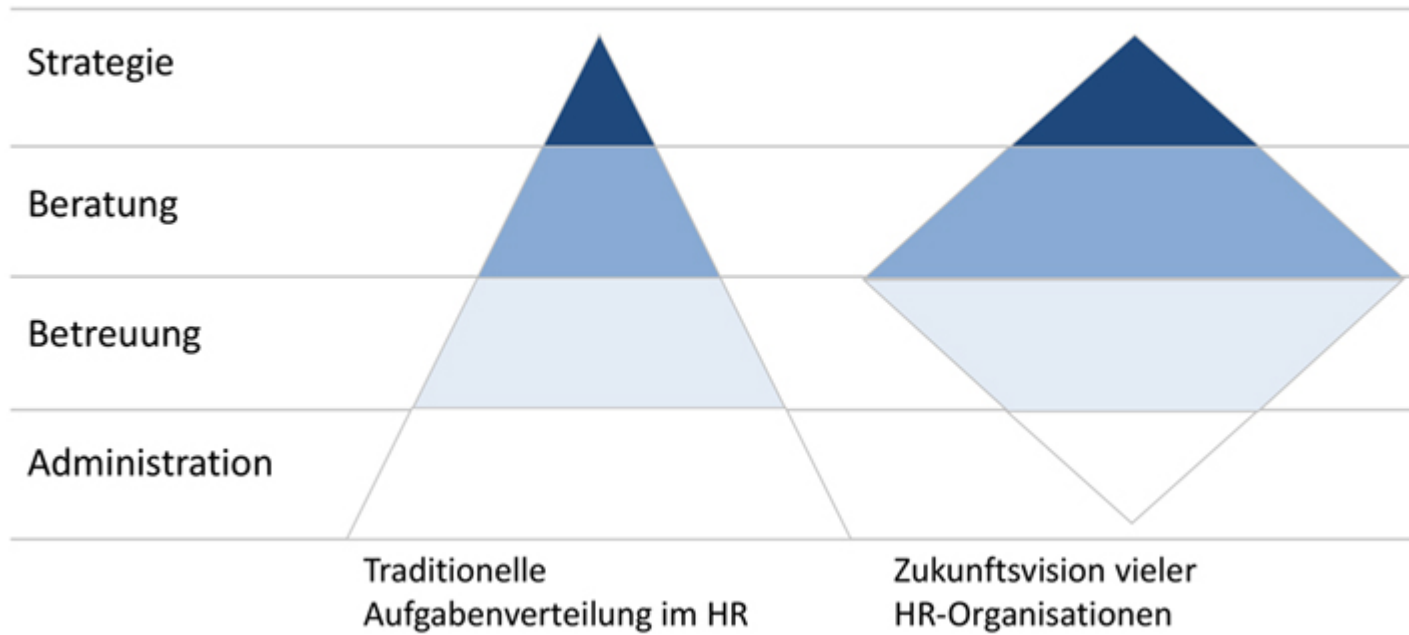


Abb. 2: Zielmodell der Personalorganisation

So wird auch deutlich, dass dies innerhalb von HRM nicht etwa durch internen Aufbau von Personal geleistet werden sollte, sondern der Wertigkeit und Bedeutung entsprechend eine Verschiebung von mehr Qualifikation in die Bereiche Strategie und Betreuung erfolgen sollte. HRM muss die Aufgabe der gemeinsamen Entwicklung und Umsetzung von Strategieprozessen annehmen und als Partner von Unternehmensleitung und Führungskräften seine Partnerschaftsrolle in der Beratung wahrnehmen. Um hierfür freie Kapazitäten zu gewinnen, müssen alle Basisprozesse definiert und weitestgehend automatisiert und digitalisiert werden, was das folgende Schaubild verdeutlicht:



Von Routinen bis zur HR-Strategie – Möglichkeiten der Best in Class-Organisation von HR-Prozessen.

Abb. 3: HR-Modell

Der klassische HR-Workload, das so wichtige "Brot-und Butter-Geschäft" von Payroll, Zeitwirtschaft und HR-Controlling muss schlank, sicher, qualitativ hochwertig und serviceorientiert für die Beschäftigten zur Verfügung stehen. Dieses Kerngeschäft von HR ist wichtig, ist funktionssicher und absolut fehlerfrei zu organisieren und bietet bei 100% Erfüllung der Anforderungen die Gewähr dafür, dass HR sich der Beratung und Betreuung widmen kann. Das ist der Themenbereich, mit dem HR Wertschöpfung für das Unternehmen generiert. Wenn es gelingt, durch marktorientiertes Employer Branding das Image des Unternehmens positiv im Markt zu lancieren mit optimierter Wirkung für das Recruiting, lebensphasenorientierte flexible Personaleinsatzmodelle zu konstruieren mit hoher Flexibilität für Arbeitgeber und Mitarbeitende gleichermaßen, dann ist, um nur zwei Beispiele zu nennen, HR wertschöpfungsrelevant unterwegs. In allen Themen mit wertschöpfendem Charakter ist der Konzeptions- und Beratungseinsatz hoch und braucht Kapazität, deshalb muss in den Basisprozessen die "Fertigungstiefe" durch Automatisierung und Digitalisierung optimiert werden. Dies führt natürlich zu anderen Qualifikationen der HR-Beschäftigten und ist ein nicht einfach zu bewältigender Change-Prozess. Aber er ist unaufhaltsam, wenn HR nicht jeglichen Einfluss auf die Umsetzung von Geschäftsprozessen verlieren will.

Beispiele für Digitalisierungschancen der Personalarbeit finden sich viele, nicht nur die Umstellung der Personalakte von analog auf digital, sondern auch an der Schnittstelle zu den internen Kunden. So stellen viele Unternehmen diverse Personalprozesse (z.B. Zeiterfassung, Gehaltsabrechnung etc) auf komplett papierlos um. Mit Hilfe einer Rekrutierungs-Software können die Daten mit Bewertungstools für neu einzustellende Bewerber intern weiterverarbeitet werden, der gesamte Prozess ist digital hinterlegt und läuft effizienter ab. Führungskräfte können alle für sie notwendige Informationen ihrer zugehörigen Mitar-

beiter über ein Management-Informationssystem abrufen (MSS=Management-Self-System), ohne bei der Personalabteilung diese Infos abzurufen. Unterlagen für das jährliche Mitarbeitergespräch werden elektronisch zur Verfügung gestellt und in gleicher Weise nach Durchführung hinterlegt.

Dies ist aber fast schon Basisgeschäft, wollen HR-Bereiche zukunftsorientiert arbeiten, sollten sie sich auf folgende Beispiele einstimmen:

- vier Auszubildende einer regionalen Bank posten auf Facebook regelmäßig Aktionen und alltägliche Dinge aus ihrem Arbeitsalltag. Hierfür wird einmal pro Woche ein redaktionelles Meeting durchgeführt. Damit versuchen die Auszubildenden, Schüler zu erreichen und deren Interesse für die dortige Ausbildung zu wecken. Die Bank hat den Auszubildenden hierfür iPhones kostenlos zur Verfügung gestellt.
- eine internationale Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat ihre Mitarbeitenden gebeten, Videos über die Firma zu erstellen. Über ein internes Voting-Verfahren wurden die besten Videos bestimmt und als Imagevideo auf YouTube hochgeladen. Damit trägt das Unternehmen durch seine Mitarbeitenden ein authentisches, gewinnendes Bild nach außen, um am Ende qualifizierte Kandidaten zu gewinnen. Dies sind Spielarten für die Nutzung von Social Media, die Unternehmen und Personalbereich stärker denn je zur Imagebildung und Rekrutierung nutzen müssen. In den Beispielfällen sprechen wir von **delegierter Kommunikation**: interne Vertreter sind von zentraler Instanz legitimiert, in strukturiertem Rahmen Inhalte zu kommunizieren.

Ein Blick in die Rekrutierungsoffensiven der Unternehmen in den Social Media Kanälen erhellt, dass HRM hier erst am Anfang steht. Die Großunternehmen nutzen dies schon, kleinere und mittelständische Unternehmen und deren Personalabteilungen sollten ihre Chancen jetzt schnellstens nutzen.

2 HR in der Transformation: Führungs- und Lernkultur im Wandel

(HI11539451)

Das zukünftige Zusammenwirken verschiedener Altersgruppen in der Arbeitswelt wird von Vielfalt geprägt sein und neue Herausforderungen in der Personalführung mit sich bringen. Manager werden mehr denn je als Führungskräfte gefordert sein und dürfen daher nicht nur nach ihren rein fachlichen Qualifikationen ausgewählt werden. Des Weiteren wird das Thema **Generationen-Management** stark im Kontext der zukünftigen Unternehmenskultur zu sehen sein. Die Balance der verschiedenen Generationen in der Zusammenarbeit wird nur durch eine Unternehmenskultur der Wertschätzung im sozialen Miteinander zu erreichen sein. Die Unternehmensführung und alle Führungskräfte haben daran bisher schon einen entscheidenden Anteil. Dieser wird in Zukunft noch wichtiger.

Die junge Mitarbeitergeneration wächst mit der Globalisierung auf und stellt sich mehr denn je die Wertefrage. Oftmals stellen sie beim Berufseinstieg fest, dass Werte, die ihnen persönlich wichtig sind, wie beispielsweise Glaubwürdigkeit, Vertrauen oder Respekt, in vielen Unternehmen nicht durchgängig gelebt werden. Eine Marktwirtschaft und eine demokratische Gesellschaft funktionieren jedoch nicht ohne gelebte Werte, insbesondere nicht ohne Vertrauen. Mehr und mehr erkennen Unternehmen, dass werteorientiertes Handeln auf lange Sicht ökonomische Vorteile bietet, auch wenn es kurzfristig im Unternehmensalltag immer wieder Zielkonflikte zwischen ökonomisch rationalem und ethisch wünschenswertem Handeln geben wird. Werte gilt es als Führungskraft vorzuleben – sowohl bei der Führung einzelner Mitarbeiter wie auch bei der Teamarbeit. Neben vermittelnder Sinngebung gehören hierzu die Förderung von Respekt und gegenseitiger Wertschätzung in der Arbeitsgruppe.

2.1 Erfolgsfaktoren moderner Teamarbeit

(HI11539452)

Das Umfeld, in dem Unternehmen heute agieren, ist von globaler, schneller Veränderung, hoher Komplexität und vernetzten Prozessen gekennzeichnet. In diesem Kontext sind Ergebnisse immer stärker von gut aufgestellten Teams und deren reibungs-

loser Kooperation abhängig.

Beispielsweise arbeiten in der Forschung und der Entwicklung fachlich völlig unterschiedliche Funktionen zusammen wie etwa der Software-Entwickler mit dem Hardware-Ingenieur und dem reinen Elektronikspezialisten. Jeder sieht sein Spezialgebiet als das Wichtigste an im Hinblick auf den jeweiligen Beitrag zum Produkterfolg. Vereint sind sie jedoch im gemeinsamen Streben nach Erfolg. Das Trennende ist die unterschiedliche Sichtweise auf die Erfolgsabhängigkeit des Ganzen in Bezug auf das eigene Fachwissen.

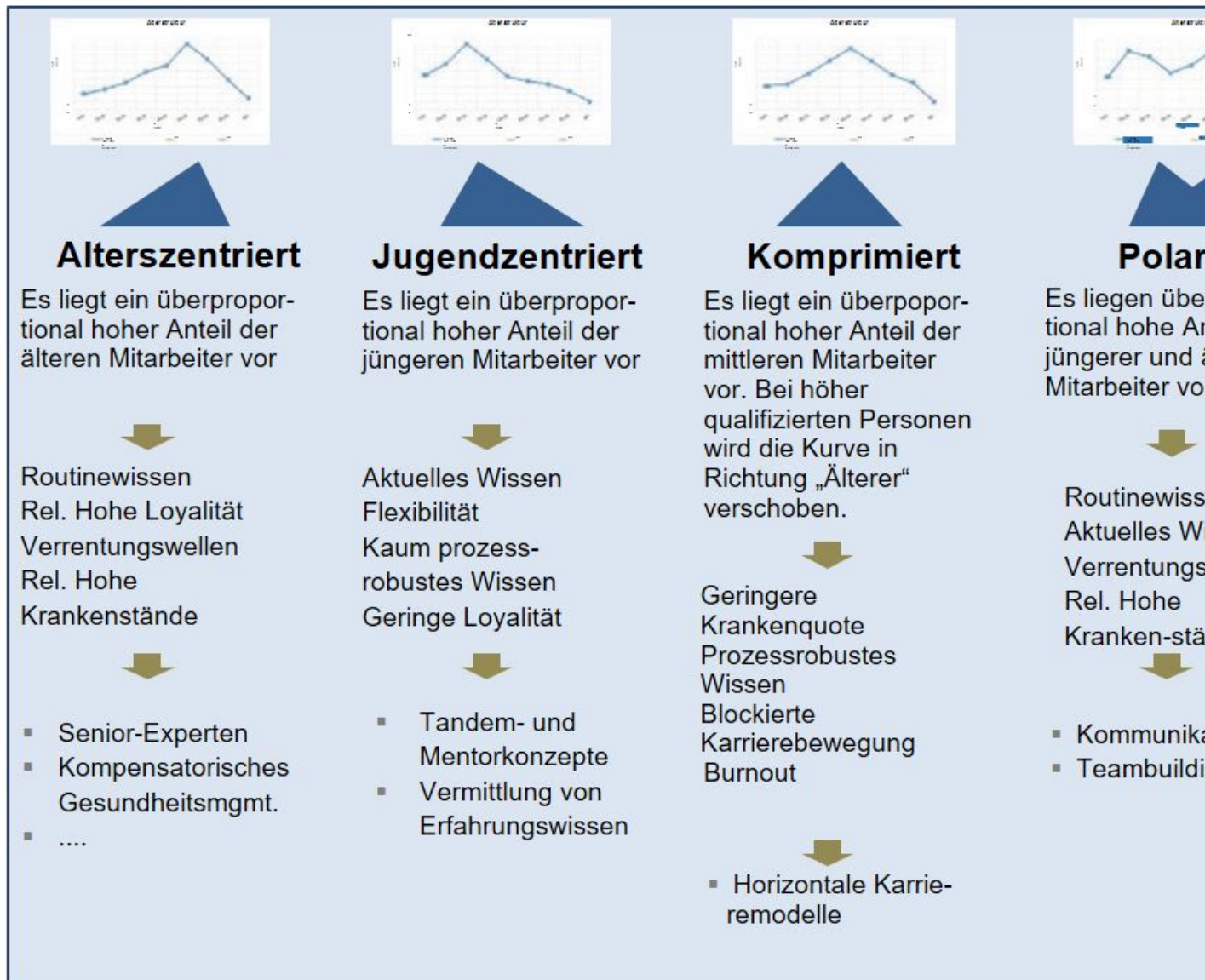


Abb. 4: Demografische Strukturen im Unternehmen

Die Teammitglieder haben allerdings nicht nur unterschiedliche Erfahrungen, Hintergründe und Ansprüche an die Teamarbeit. Sie kommen zum Teil auch von Partnerunternehmen in Arbeitsgemeinschaften oder Subunternehmen. Für die Führungskraft bringt dies weitere Herausforderungen mit sich: die Führung von Projektteams mit disziplinarisch unterstellten Mitarbeitern, ergänzt mit freien Projektmitarbeitern auf Zeit und Abruf in agilen Strukturen. Auf diese Veränderungen sind Führungskräfte vorzubereiten und hier kann HRM entscheidende Unterstützung leisten. Beispielsweise durch die Erarbeitung von Regeln zur Teamführung, die mit Führungskräften trainiert werden müssen. Hier nur einige Regeln im Ausschnitt:

Regel Nr. 1:

Das Team hat klar definierte, herausfordernde Visionen, Ziele und sinnvolle Aufgaben. Diese sind zum Teil durch die Auftraggeber vorgegeben oder werden durch den Teamleiter in Zusammenarbeit mit der Gruppe erarbeitet und feinjustiert. Alle haben eine gemeinsame Vorstellung davon, was sie erreichen wollen und wie.

Regel Nr. 2:

Das Team ist fachlich kompetent, beherrscht die neuesten, aber auch zweckmäßigen Arbeitsmethoden und -techniken. Ferner passen die Mitglieder im Mix der persönlichen und sozialen Kompetenzen gut zueinander. Aufgrund dessen sind die Rollen klar verteilt und jeder weiß um seine Aufgabe.

Regel Nr. 3:

Wenn die Besten im Team sind und der Kompetenz-Mix stimmt, dann gilt das Prinzip Selbstverantwortung der Mitarbeiter. Gerade in Projektteams ist es die Aufgabe der Führungskraft, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass alle möglichst frei von externen Störungen ihre Arbeit verrichten können. Den Worten und Versprechungen müssen immer Taten folgen. Die Führungskraft wird zum Schnittstellenmanager, um die zur Leistungserbringung erforderlichen Ressourcen sicherzustellen. Die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter wird nicht infrage gestellt, vielmehr wird ihnen die Möglichkeit zur Leistungserbringung durch die Leitung organisiert. Dies fördert gute Ergebnisse und den internen Teamwettbewerb.

Regel Nr. 4:

Das Team soll gewinnen, aber auch interner Wettkampf muss sein. Die unterschiedlichen Stärken und Kompetenzen der Mitarbeiter werden zur Entfaltung gebracht, die Mängel offen besprochen. Die moderierende Teamleitung versteht es, Wertschätzung für die unterschiedlichen Fähigkeiten zu zeigen und diese für die Teamarbeit wirksam werden zu lassen. Kritik am Kollegen ist damit möglich, aber alle wissen um die Möglichkeiten und Grenzen.

Regel Nr. 5:

Es gilt, auf natürliche Teambildung und Offenheit zu setzen. Durch das offene Führungsklima fühlen sich die Mitglieder wohl und es steigt die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Gleichzeitig loten die Beteiligten gerade in der Schlussphase von zeitlich befristeten Projekten ihre Leistungsgrenzen aus, wenn dies für die Zielerreichung erforderlich ist.

Regel Nr. 6:

Erfolgserebnisse sind wichtig, damit sich eine Gruppenidentität herausbildet. So wie jeder Einzelne nach positiver Identität strebt, wird dies auch im Team gesucht. Bei attraktiver Aufgabenstellung und erlebtem Erfolg steigert sich der Zugehörigkeitsanspruch. Das Team wird zur "In-Group" mit "Wir-Gefühl", das das eigene Selbstwertgefühl hebt und die Kooperationsbereitschaft der einzelnen Gruppenmitglieder stärkt.

Regel Nr. 7:

Emotionalität fördert das Führungsklima. Deshalb macht es sehr viel Sinn, in zusammengewürfelten Teamstrukturen zu Beginn der gemeinsamen Arbeit auf Teambuilding-Maßnahmen zu setzen. Dies muss nicht der kostspielige Segeltörn sein. Auch

eine Hüttenwanderung mit Selbstverpflegung und Übernachtung lässt Teammitglieder, die noch nie zuvor miteinander gearbeitet haben, schneller zueinander finden.

2.2 Führung heterogener Teams

(HI11539453)

Wenn die skizzierten Grundregeln als Basis für erfolgreiche Teamführung herangezogen werden können, hilft Führungskräften dies gleichermaßen in der Führung älterer und jüngerer Teammitglieder. Die Zusammenarbeit von Beschäftigten unterschiedlicher Generationen ist wahrlich nichts Neues. Dies hat immer schon stattgefunden, und die verschiedenen Generationen haben es immer wieder aufs Neue verstanden, miteinander gemeinsame gute Ergebnisse zu erzielen. Aktuell haben wir derzeit fünf verschiedene Generationen im Unternehmen, die noch nie mit so unterschiedlichen Wertvorstellungen in Bezug auf den Wert und die Gestaltung von Arbeit miteinander auskommen mussten.

Die Veränderungsbereitschaft innerhalb der **älteren Generationen** ist in der Regel geringer ausgeprägt als bei den jüngeren Kohorten. Der radikale Wechsel von Arbeitsweisen und Handlungsstilen gelingt weniger. Dafür stellen sie entschiedener die Nutzenfrage, denken die Projekte "mehr vom Ende her" und haben machbare Lösungen im Blick. Die mit zunehmendem Alter individuell ganz unterschiedlichen eintretenden möglichen körperlichen Einschränkungen und Einbußen im kognitiven Bereich (zum Beispiel bei der Schnelligkeit der Verarbeitung neuer Informationen) kompensieren sie durch ihre praktische Intelligenz, ihre Expertise und ihre Arbeitsökonomie. Anders als die jüngeren Arbeitsgenerationen haben die Angehörigen dieser Generationen die Familienphase in der Regel hinter sich, und sie müssen sich auch nicht mehr beweisen. Die Führung einer Mehrgenerationenbelegschaft ist nur bedingt an Eigenschaften geknüpft, die Situation und die Erwartungen der Mitarbeiter sind mindestens ebenso wichtige Einflussfaktoren des Führungserfolgs.

	Baby Boomers ab 1945	Generation X ab 1960	Generat ab 1980
	„Leben, um zu arbeiten“	„Arbeiten, um zu leben“	„Erst leben, da arbeiten“
Ziel	Jobsicherheit	Work-Life-Balance	Freiheit und Fl
Schlagworte	Kalter Krieg Wirtschaftswunder Teamorientierung Anti-autoritär	Mauerfall Der erste PC Globales Denken Diversity	Terroranschläg Social Media Technologie Familienzentrie
Haltung zur Karriere	Karriere im Unternehmen, wird von den Angestellten mitgestaltet	Karriere bezieht sich auf den Beruf, nicht mehr auf den Arbeitgeber	Digitale Untern Arbeit „mit“ Organisationen Organisationen
Haltung zur Technologie	Erste IT-Erfahrung	Digital Immigrants	Digital Natives
Bevorzugte Kommunikation	Face-to-Face Telefon E-Mail	Messaging (SMS) E-Mail	Mobile WhatsA Online

Abb. 5: Generationen in einem Unternehmen

Gerade für **Nachwuchskräfte**, die ins Berufsleben einsteigen, sind Führungskräfte als Vorbilder wichtig. Dies erkennen viele Unternehmen und HRM hat hier die Aufgabe, Führungskräfte als Mentoren auszubilden und einzusetzen. Ein **Mentor** fungiert als Ratgeber, Begleiter, Vorbild, Netzwerkpartner und Türöffner in der Organisation. Er vermittelt den Einsteigern (Mentees) die Firmenkultur, die Unternehmenssprache und gibt wertvolle Tipps für die Personalentwicklung und für den weiteren Weg im Unternehmen. Mit seinen Erfahrungen in Management und Führung hilft er, Fehler zu vermeiden und die Persönlichkeit weiter zu fördern. Gleichzeitig lernt die Führungskraft viel über wirksame Führung – beispielsweise wie sie ihre Erfahrungen am besten weitergeben kann. Führungsinstrumente wie Fragetechniken, Erkundung von Handlungsmotiven, Weitergabe von Erfahrungen über Storytelling oder das Erteilen von Feedback werden so bei der Führungskraft weiterentwickelt. Gerade im Mentoring beweist sich eine uralte Führungsregel: "Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen"

(Laotse).



Abb. 6: Personalentwicklung - Mentoring

2.3 Transformationale Führung als Ziel

(HI11539454)

Die vorherigen Ausführungen belegen die weitergehende Entwicklung der Führungsausbildung auf dem Weg zum Führungsstil der **Transformationalen Führung**. Kerngedanke der Transformationalen Führung ist es, über persönliche und emotionale Ansprache der Beschäftigten deren individuellen Werte, Ziele und Ansprüche im Hinblick auf das Wohl von Team und Organisation zu beeinflussen.

Im klassischen Führungsalltag finden wir viele gut funktionierende Führungsinstrumente, mit denen erfolgreich in Unternehmen gearbeitet wird. Dazu gehört das Mitarbeitergespräch, oft verbunden mit Zielvereinbarungen. Hierbei geht es sowohl um die Vereinbarung von Sachzielen für die Zukunft als auch um die Gestaltung eines strukturierten Dialoges zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Ferner wird in Leistungsbewertungen als auch in Zielvereinbarungen der Sollanspruch mit definierten Leistungsstandards hinterlegt. In halbjährlichen Reviews oder "Boxenstoppgesprächen" wird systematisches Feedback gegeben. Bei Erreichen der Ziele wird dies gewürdigt, die Zielerreichung wird belohnt, oftmals wird dies gemeinsam gefeiert und aus Erfolgen werden neue Visionen und Ziele abgeleitet. Bei der Anwendung dieser Grundsätze und Regeln sprechen wir

von der transaktionalen Führung, da das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis im Prinzip wie eine Transaktion bestehend aus Leistung und Gegenleistung aufgefasst wird. Die **transaktionale Führung** ist als Leitsatz und Methode der Leistungssteuerung anerkannt und wird auch weiterhin ihren Platz im Führungsalltag von Unternehmen haben.

Anspruchsvoll wird es jedoch, wenn es darum geht, sowohl Vertreter der jungen Generationen als auch Beschäftigte der älteren Generationen in gemischten Teams für ihre Arbeitsaufgabe und ihren Arbeitgeber zu begeistern. Dies erscheint bedeutsam, da wir in Folge des demografischen Wandels mit einer weiteren Verknappung des Arbeitskräfteangebots rechnen müssen, die zur "neuen Macht der Arbeitnehmer", d.h. einer Machtumkehrung am Arbeitsmarkt, führen dürfte. Geboten ist damit die permanente Weiterentwicklung unserer etablierten Führungsinstrumentarien. Besondere Aufmerksamkeit hat in den vergangenen Jahren in Forschung und Praxis der Ansatz der Transformationalen Führung erfahren. Letzterer verlangt, dass Führungskräfte mehr Begeisterung und Inspiration versprühen, als wir das oft im Unternehmensalltag erfahren. Mehr denn je ist die Führungskraft als Vorbild gefragt. Wenn, wie oben angesprochen, die Stärken und Schwächen im Team ausgelotet werden, um gemeinsam besser zu werden, muss die Führungskraft vorangehen. Transformationale Führung heißt in besonderer Weise auch Mut zeigen zu neuen Vorgehensweisen, geistige Anregungen zu geben und die Führungsrolle damit zu unterstreichen. Gefragt ist die natürliche persönliche Kompetenz, die durch die bereits erwähnte Vorgehensweise der Wertschätzung von Individualität und das Einbringen dieser in soziale Identität, Erfolg haben wird.

In der breiten Öffentlichkeit sichtbar wurde der Erfolg Transformationaler Führung, als Jürgen Klinsmann im Sommer 2004 als Bundestrainer die deutsche Fußballnationalmannschaft mit einem eigenen Trainerstab übernahm und zum "Sommermärchen 2006" führte. Wolfgang Jenewein hat 2008 im Harvard Business Manager das "Klinsmann-Projekt" als Change Management Entwicklung beschrieben, die sowohl organisatorische Veränderungen auf der Makro-Ebene als auch den Wandel auf der Mikroebene des Teams umfasst^[1]. Im Resümee lässt sich festhalten, dass es Klinsmann und dem Trainerstab durch einen integrativen Führungsstil gelungen ist, die Spieler auch emotional zu mobilisieren. Jenewein beschreibt in dem Zusammenhang den "4i-Führungsstil" von Klinsmann mit den vier zentralen Elementen:

- **Identifizierend** – Enthusiasmus vermitteln, als Identifikationsfigur wirken, integer und authentisch handeln und das Team bei Krisen schützen;
- **Inspirierend** – mit einer fesselnden Vision die Teammitglieder ansprechen und keine Aufgaben verteilen, sondern die Bedeutung des einzelnen für den gemeinsamen Erfolg aufzeigen;
- **Intellektuell** – Teammitglieder geistig anregen um Innovationen zu stimulieren und durch unkonventionelle Wege etablierte Denkmuster aufbrechen;
- **Individuell** – Stärken und Schwächen des Teams analysieren, um Teammitglieder stärkenorientiert einzusetzen und zu entwickeln, jedes Teammitglied individuell behandeln und entwickeln.

Diese Ausführungen zeigen, dass die Ergänzung der transaktionalen Führung durch Elemente der Transformationalen Führung nicht nur möglich, sondern notwendig ist, um grundlegende Veränderungen zu erzielen. Gelingen wird dies nur, wenn in den Unternehmen dem Thema Führung insgesamt ein hoher Stellenwert eingeräumt wird und die Führungskräfte mit Fokus auf das Thema Mitarbeiterführung ausgewählt werden und nicht, weil sie sich als gute Fachkräfte bewiesen haben. Gerade in den Mehrgenerationenbelegschaften brauchen wir Führungskräfte mit erweitertem Führungsrepertoire. Wünschenswert sind vor allem solche, die ihre Mitarbeiter intellektuell fordern und fördern, emotionale Begeisterung verbreiten und ihre Teams über partizipative Methoden erfolgreich durch die stetigen Veränderungsprozesse steuernd begleiten. Dies wird den Erfolg deutscher Unternehmen auch in Zukunft stark befördern.

Fussnoten zu HI11539454

- [1] Change-Management: Das Klinsmann-Projekt, erschienen in Harvard Business Manager. 30. Jahrgang, Juni 2008, S. 16-28, Autor: Wolfgang Jenewein

2.4 Neue Lernkultur

(HI11539455)

Diese aufgezeigten Veränderungen bringen quasi per Automatismus unsere bisherigen eingespielten Regeln und Vorstellungen über die Art und Weise, wie wir lernen, zum Einsturz. Die Ergebnisse der aktuellen Lernforschung kommen uns dabei zugute. Wir lernen zu 70% über unser Tun, zu 20% aus der Lernbegleitung über Coaching und Mentoring und nur zu 10% aus strukturierten Lernsettings in Seminaren und Schulungen, Webinaren, Fachlektüre etc.



Learning by Doing

Durch herausfordernde Aufgaben im Arbeitsalltag

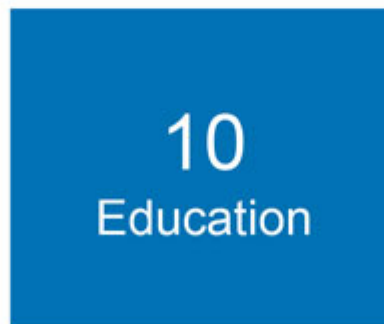
AGIL



Feedback and Mentoring

Durch Feedback, durch die Arbeit mit der Führungskraft, Coaches, Mentoren

AGIL



Formal Learning

Durch formales Training

FORMAL

Abb. 7: Lernverhalten und Lernerfolge durch neue Führungskultur

Wenn es dem TOP-Management in enger Zusammenarbeit mit HRM also gelingt, die Führungsmechanismen in mehr partizipative Vernetzungsstrukturen zu überführen, zahlen diese neuen Organisations- und Führungsmodelle direkt auf den Zuwachs von Wissen und Kompetenz in den Unternehmen ein.

3 Arbeitswelt 4.0

(HI11539456)

Arbeitswelt 4.0 ist ein Kürzel für die Veränderungen in der gesamten Arbeitswelt und ihrer Folgen für die Gesellschaft. Die großen Trends der Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel, Bildung und Migration sowie der Wandel von Ansprüchen der jüngeren Generationen. Es zeigen sich zentrale Spannungsfelder für die Betriebe, Beschäftigte und die Sozialpartner. Eine zentrale Frage dabei ist, ob die Digitalisierung mehr oder weniger Arbeit in Zukunft schafft, und die ehrlicherweise nicht zu einer klaren Antwort führt. Ferner ist ein so elementares Thema wie die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine zu diskutieren und die daraus resultierende Aufgabenstellung, Maschinen noch besser zur Unterstützung und Befähigung des Menschen im Arbeitsprozess einzusetzen. Daraus folgt die Aufgabenstellung insbesondere für HRM, die Grundlagen für "Gute Arbeit im digitalen Wandel" zu legen. Wie sieht eine Arbeitswelt heute und morgen aus, die weiter sozial austariert sein soll, die Sicherheit und Flexibilität bietet. Gleichzeitig sollen Gestaltungsaufgaben identifiziert und mögliche Lösungsansätze aufgezeigt werden. Im folgenden Schaubild sind die Rahmenthemen skizziert, an denen HRM arbeiten sollte:

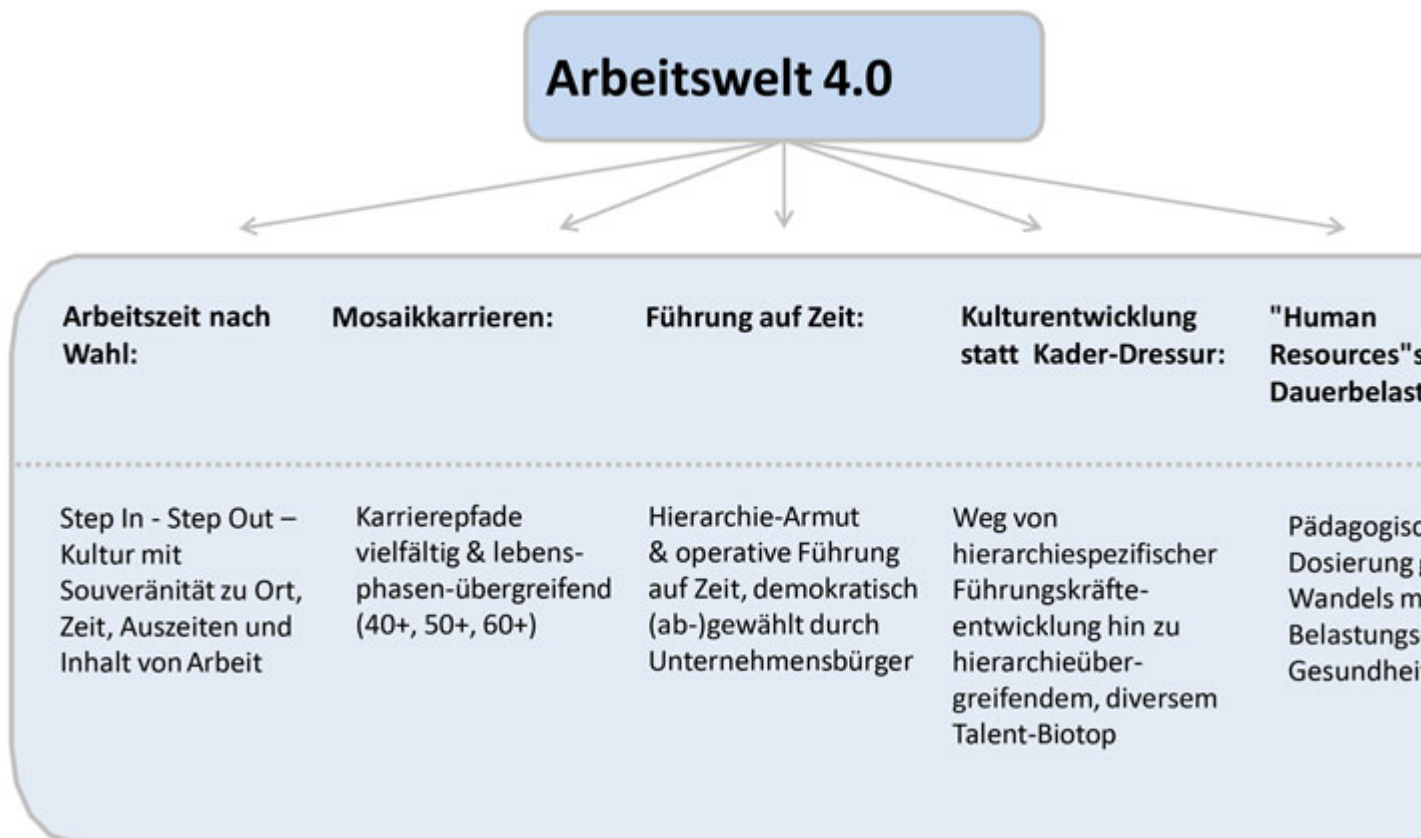


Abb. 8: HR schafft den Rahmen

3.1 Arbeitszeit nach Wahl

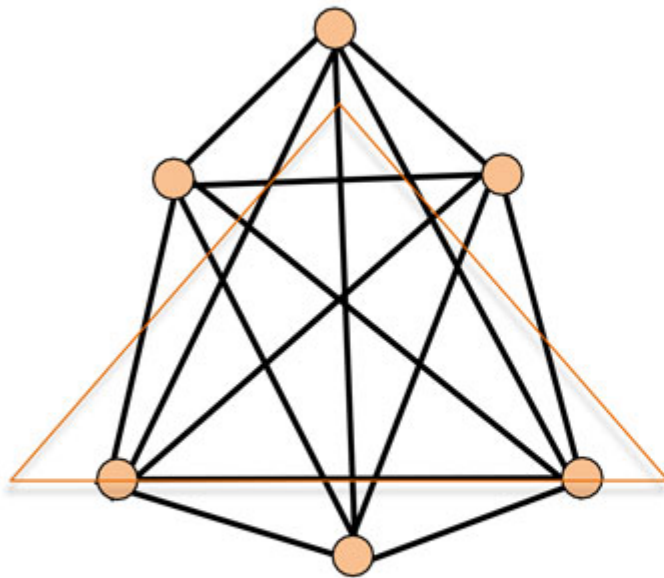
(HI11539457)

Beschäftigte haben mehr und mehr den Wunsch, ihre Arbeitszeiten souverän und selbstbestimmter zu gestalten. Die aktuelle Tarifaueinandersetzung in der Metall-und Elektroindustrie ist ein Spiegelbild dessen. Dies wird ausführlicher im letzten Kapitel ausgeführt.

3.2 Mosaikkarrieren

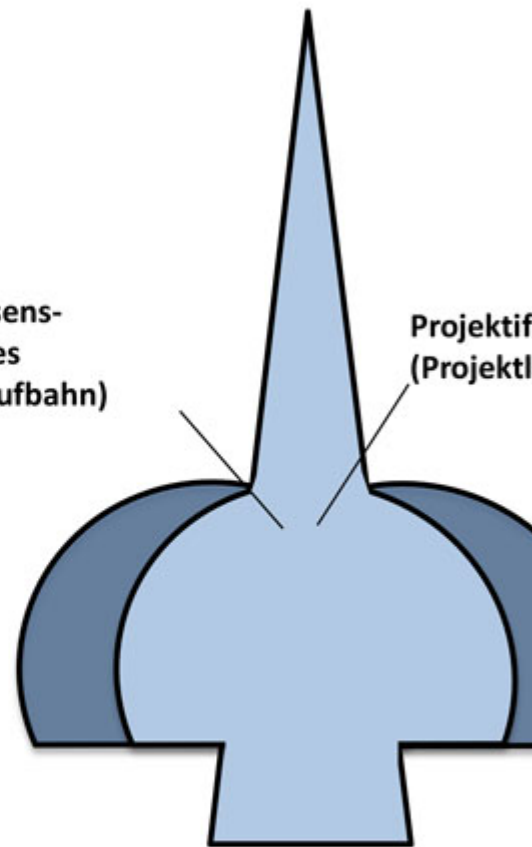
(HI11539458)

Die zunehmende fachliche Spezialisierung als Auswirkung der Komplexität der Aufgaben in den Unternehmen führt zu steigender Bedeutung der Fachexperten und Projektmanager im Vergleich zu den Führungskräften. Dies impliziert steigende Geschwindigkeit im Verteilen bzw. zur Verfügung stellen der benötigten Informationen. Die Macht der Information zur rechten Zeit am richtigen Ort kann nicht mehr allein durch die Führungskräfte entschieden werden, die Schnelligkeit des Marktes erfordert einen schnellen Wissensaustausch.



Machtverteilung in
der Netzwerk
Organisation

Offene Wissens-
Communities
(Expertenlaufbahn)



Hybride Organisation
(feudalistisch /
demokratisch)

Abb. 9: Organisationsentwicklung: Demokratisierung oder Neofeudalisierung? Was wollen wir?

HRM ist gut beraten, Karrierepfade zu entwickeln, die von einer Gleichwertigkeit der Entwicklung ausgehen und vergleichbare Entwicklungs- und Vergütungsmöglichkeiten für Fachexperten, Projektmanager und Führungskräfte bieten. Dies kann nur gelingen über vorbildliche Lösungen und Transparenz der Modelle. Neben der Möglichkeit, exzellente Fachkräfte so im Unternehmen zu halten, ist es auch eine Möglichkeit, den unterschiedlichen Interessenlagen der Beschäftigten nach Lebensalter zu berücksichtigen. Die 50-jährige erfolgreiche Führungskraft will möglicherweise in den nächsten Jahren Führungsverantwortung abgeben und sich mehr fachspezifischen Themen widmen. Hierauf müssen Personalmanager eine konstruktive Antwort haben.

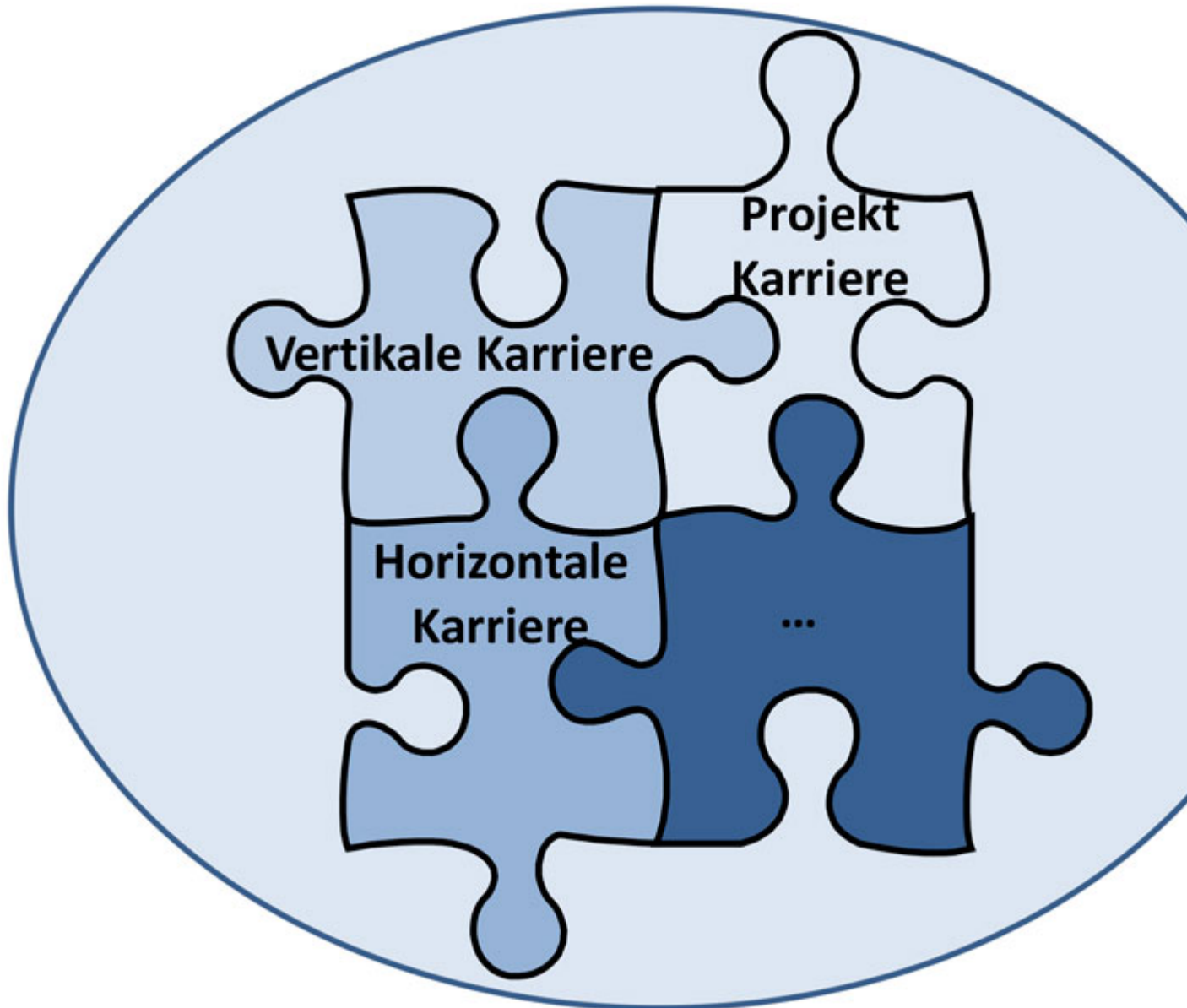


Abb. 10: Mosaik Karriere

3.3 Führung auf Zeit

(HI11539459)

Einige wenige Unternehmen propagieren schon die Führung auf Zeit: Führungskräfte werden von ihren Kolleginnen und Kol-

legen auf Zeit in die Führungsposition gewählt und können nach einem Jahr erfolgreicher Führung auch wiedergewählt werden, sofern sie das wollen. So neu ist dieses Führungsmodell allerdings nicht: der Benediktinerorden praktiziert dies schon Jahrhunderte, Abt oder Priorin eines Klosters werden auf 6 Jahre gewählt und können nur einmal wiedergewählt werden.

Praxis-Beispiel Haufe-Umantis

Bekanntestes Unternehmen in der Wirtschaft ist wohl derzeit Haufe-Umantis, ein Unternehmen der Haufe-Gruppe, das Talentmanagement Software vertreibt und deren CEO Marc Stoffels – in dieser Funktion schon mehrfach wiedergewählt – häufiger Gast auf Konferenzen ist, um dieses Modell zu erklären.

Es hilft, Hierarchiegrenzen abzubauen und Führungskräfte das zu lehren, was man im Umgang mit zu führenden Mitarbeitenden lernen sollte: Demut. Dies würde dann auch die Kulturentwicklung einschließen und Führungskräfte teamorientierter werden lassen anstatt in Hierarchien zu denken und zu agieren. Human Resources hat allerdings auch in diesen neuen Organisationsstrukturen darauf zu achten, dass die Organisation und die Mitarbeitenden gesund bleiben, ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement eingeführt wird, dass messbare Ergebnisse produziert. Auch dies wird letztlich nur über partizipative Teilhabemöglichkeiten der Beschäftigten funktionieren.

4 Change The Business: Diversity-Flexibilisierung

(HI11539460)

4.1 Diversity

(HI11539461)

Diversity, oftmals mit Vielfalt übersetzt, wird mittlerweile als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor für Organisationen betrachtet. Unternehmen und öffentliche Einrichtungen profitieren von einer Unternehmenskultur, die alle Beschäftigtengruppen in einer Belegschaft anerkennt und fördert –unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Wertschätzung und Anerkennung steigern die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Bereitschaft, sich mit ihren Ideen und ihrer Innovationskraft in das Unternehmen einzubringen. Eine von Vielfalt geprägte Unternehmenskultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Absatzmärkte in aller Welt, die ebenfalls durch Vielfalt gekennzeichnet sind. Für die passende Ansprache einer vielfältigen Kundschaft brauche ich eine vielfältige Belegschaft.

Ein gelingender Umgang mit Vielfalt stellt daher einen Wettbewerbsvorteil dar. Ebenso stellt sich dies positiv dar bei der Suche nach neuen Beschäftigten: je offener eine Unternehmenskultur für Vielfalt ist, desto attraktiver werden die Unternehmen als Arbeitgeber. In Zeiten der Zuwanderung ist dies wichtig im Hinblick auf die Integration der Migrantinnen und Migranten, es wird immer bedeutsamer für die Unternehmen, den Frauenanteil zu erhöhen und vor allem Frauen in Führungspositionen zu entwickeln und schließlich auch mit dem steigenden Altersdurchschnitt die älteren Beschäftigten weiterhin ins Arbeitsleben zu integrieren. Im Folgenden werden aus Gründen der Konzentration zwei Herausforderungen im Diversity-Management beleuchtet: das Thema Alter und Lernen sowie die Herausforderung der Führung einer Mehrgenerationenbelegschaft.

HRM sollte die folgenden Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Diversity Management berücksichtigen:

- **Verbindlichkeit durch die Unternehmensführung:** die erfolgreiche Einführung erfolgt durch die Führung. Verbindlichkeit kann durch die Aufnahme in das Leitbild, die Unternehmenswerte, eine Betriebsvereinbarung,

einen Verhaltenskodex oder die Unterzeichnung einer Charta der Vielfalt erreicht werden.

- **Die Belegschaft einbinden:** letztlich können nur die Beschäftigten Diversity umsetzen. Dies funktioniert nur, wenn alle die Vorteile erkennen und sich in den Prozess einbringen können.
- **Diversity-Strategie:** hier ist eine Zusammenstellung einzelner Maßnahmen nicht ausreichend, sondern eine **ganzheitliche Strategie** ist erforderlich. Am Anfang stehen Ziel- und Maßnahmenformulierung sowie Meilensteinplanung. Diversity ist ein laufender Veränderungsprozess, in dem es immer auch darum geht, jeweils aktuelle Themen für das Unternehmen zu identifizieren.
- **Ausreichende Kapazitäten:** Diversity ist kein Selbstläufer. Personelle und finanzielle Ressourcen müssen fest eingeplant werden. Viele Argumente sprechen demzufolge für Diversity Management:
 - **Innovation:** Divers zusammengesetzte Teams entwickeln kreativere Ideen und Lösungen, es gilt voneinander zu lernen.
 - **Vielfalt zieht:** vielfältige Belegschaften können sich besser auf unterschiedliche Zielgruppen einstellen.
 - **Vielfalt bindet:** Organisationen, die auf Vielfalt setzen, steigern ihre Attraktivität gegenüber dem Arbeitsmarkt.

4.2 Flexibilisierung durch "Lebenszyklusorientierte Arbeitszeitgestaltung"

(HI11539462)

Ausbildung – Arbeit – Ruhestand: so lautete jahrzehntelang der klassische Dreiklang der Lebens- und Berufsplanung. Mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit, der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und dem "Tsunami" der demographischen Herausforderung ist dieses Muster schon lange nicht mehr haltbar. Heute bilden verschiedene Lebensphasen eine moderne Erwerbsbiographie ab, wie das folgende Schaubild zeigt:

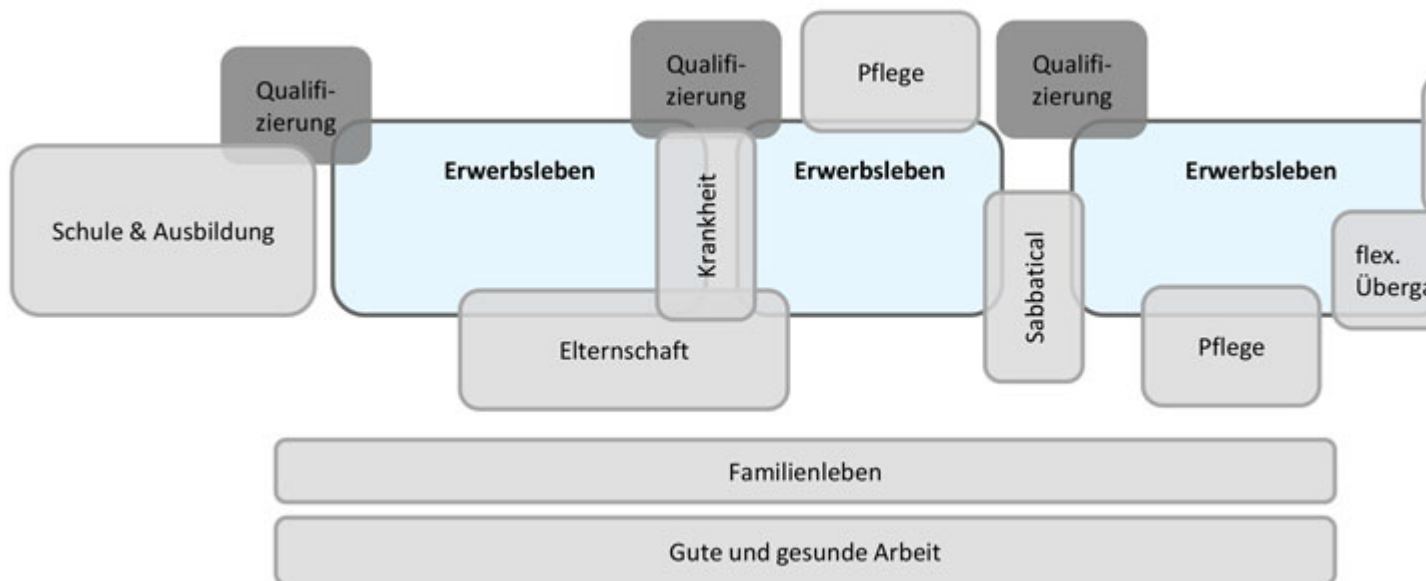


Abb. 11: Lebensphasen einer modernen Erwerbsbiografie

Die Kunst für die Unternehmen und HRM ist es, die Anforderungen des Marktes und der Kunden mit den unternehmerischen Zielen und den Perspektiven der Mitarbeiter in deren unterschiedlichen beruflichen und privaten Lebensphasen miteinander

zu verbinden. Der Arbeitszeitgestaltung kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu, weil sie bei den Beschäftigten einen sehr hohen Stellenwert für die Zufriedenheit mit der Arbeit besitzt. Die entsprechenden Wünsche und Vorstellungen sind stark von individuellen Faktoren, der jeweiligen Lebensphase und den Leistungsvoraussetzungen abhängig.

Deshalb befördern Konzepte, die die Gestaltung der Arbeitszeit in gewissen Grenzen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst überlassen, bei diesen die Arbeitszufriedenheit und demzufolge die Motivation. Vor allem wünschen sich viele Erwerbstätige, die beruflichen Verpflichtungen besser mit den familiären vereinbaren zu können.

Dies ist aber nur ein Aspekt, in dem es darum geht, die Kindererziehung oder die Pflege von älteren Angehörigen zu ermöglichen. Ferner plädieren viele Beschäftigte auch für die Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem bestimmten Lebensalter. Flexible Arbeitszeiten wie z.B. Gleitzeit, Teilzeit, Jahres-/Lebens-/Arbeitszeitkonten, Freistellungsregelungen wie Sonderurlaub und Sabbatical bieten die Chance, alle diese Anforderungen aus Sicht der Betriebe und der Beschäftigten zu vereinbaren. Flexible Arbeitszeitmodelle können also heute schon ein Wettbewerbsvorteil für Unternehmen in allen Branchen sein, weil mit deren Hilfe auch Fachkräfte-Potenziale zu erschließen sind. Über zwei Millionen zusätzliche Arbeitskräfte könnten einer Studie der Bundesagentur für Arbeit zufolge alleine durch die bessere Integration der Frauen gewonnen werden. Wie innovativ die Unternehmen teilweise agieren, belegen diese zwei Beispiele:

Praxis-Beispiel Maschinenbauer Trumpf

Flexibilität heißt also das Zauberwort, von dem Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren. Die Maschinenbaufirma Trumpf in Ditzingen bei Stuttgart verspricht seit 2011 mit einem **hochflexiblen Arbeitszeitmodell** den Inlandsmitarbeitern eine weitreichende Gestaltungsfreiheit. Alle zwei Jahre können die Beschäftigten entscheiden, ob sie ihre Wochenarbeitszeit erhöhen oder absenken wollen. Im ersten Schritt können die Beschäftigten ihre Basisarbeitszeit zwischen 15 und 40 Stunden festlegen. Nach zwei Jahren kann die Arbeitszeit dann wieder verändert werden oder der Mitarbeiter kehrt zu seiner Basisarbeitszeit zurück, die ihm vertraglich zusteht.

Außerdem können die Mitarbeiter bis zu 1.000 Stunden auf ein individuelles Konto einzahlen und das Guthaben später für längere Freizeiten einsetzen. Dies wird als sog. "**Familien- und Weiterbildungskonto**" geführt, das blockweise in Anspruch genommen werden kann. Die damit angesparte Freizeit kann für eine Weltreise, für Weiterbildung oder für die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen genutzt werden. Ein solches Konto kann aber auch Schritt für Schritt reduziert werden, um zum Beispiel einen gleitenden Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen.

Ein besonders attraktives Angebot stellt sicherlich das so genannte "**Sabbatical**" dar. Bei Trumpf können die Beschäftigten eine Auszeit von bis zu zwei Jahren nehmen. Dabei zahlt das Unternehmen während der genehmigten Auszeit die Hälfte des Gehaltes weiter. Vor oder nach dem Sabbatical wird im Gegenzug die volle Arbeitszeit auch nur mit dem halben Gehalt vergütet. Das Unternehmen berücksichtigt damit die unterschiedlichen Interessen der Beschäftigten in unterschiedlichen Lebenslagen.

In Zeiten der hohen Auslastung fragen sich natürlich nicht nur die Führungskräfte im Unternehmen, wie diese Auszeiten von wertgeschätzten Fachkräften organisiert werden können. Für HR ist dies eine weitere Chance, kreativ und unterstützend für die Fachbereiche tätig zu sein. So bieten sich **interne Traineeprogramme** an, um mit Absolventen nach Abschluss des Trainee-Programms zeitweise interne offene Stellen zu besetzen. Ferner kann HR mit Initiativbewerbungen vom Markt zeitweise Lücken schließen, wenn zuvor am Image des Arbeitgebers so intensiv gearbeitet wurde, dass ein Unternehmen auch viele gute Initiativbewerbungen erhält. Durch langfristige Kooperationen mit externen Dienstleistern können ebenfalls durch HR Chancen geschlossen werden und HR kann eine gut funktionierende Wechselbörse intern im Unternehmen aufbauen. Dies hin-

dert evtl. Mitarbeitende daran, sich extern zu verändern, weil sie ja intern die Chance zum Wechsel haben. Diese Beispiele belegen auszugsweise, welche Chancen sich auch durch Sabbaticals von Beschäftigten ergeben.

Praxis-Tipp

Hohe Identifikation mit Arbeitgeber

Der größte Vorteil sind natürlich die Rückkehrenden aus ihrem Sabbatical, die sich stärker denn je mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, weil er solche Systeme organisiert hat.

Praxis-Beispiel

Tarifmodell der chemischen Industrie

Im Wettbewerb um die Fachkräfte und Talente der Zukunft hat die Chemische Industrie in der langjährigen sehr guten Kooperation von Arbeitgebern und Gewerkschaften schon im Jahre 2010 ein Langzeitkontenmodell kreiert, das die folgenden im Schaubild aufgeführten Möglichkeiten für die Beschäftigten bietet:

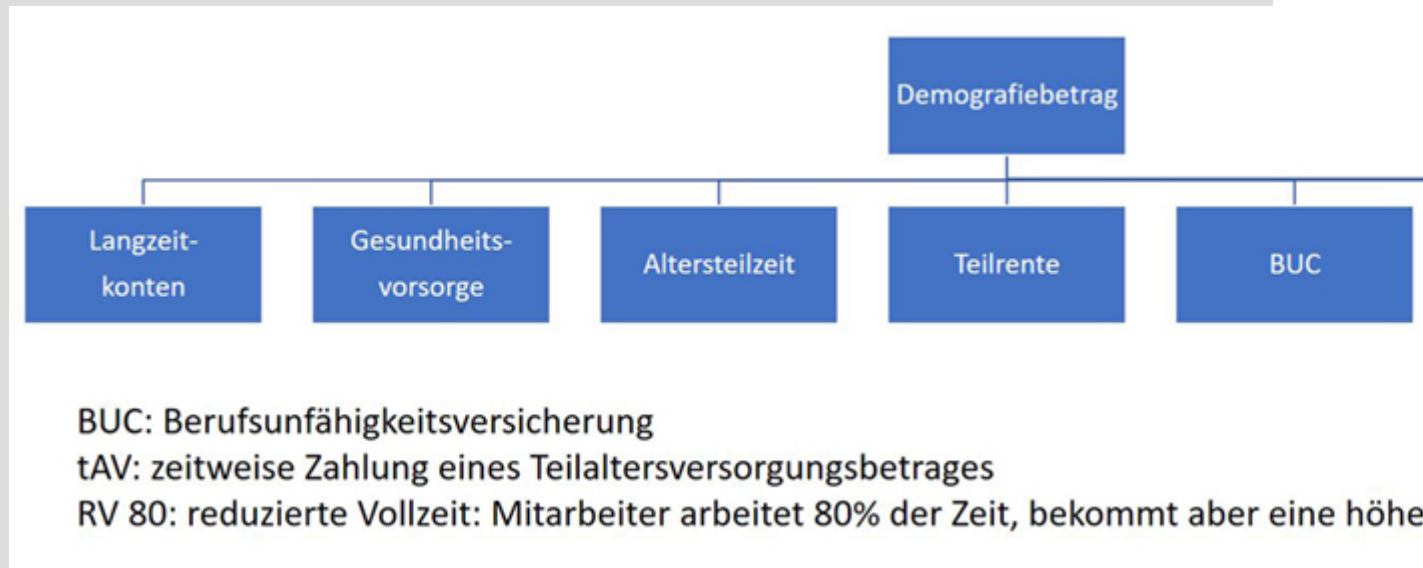


Abb. 12: Verwendungsmodul des Demografiefonds 2016

Dabei wird von den Arbeitgebern ein Demografie Beitrag gewährt, der seit 2017 750,00 EUR beträgt und den die Beschäftigten nach den zwischen den Betriebsparteien verhandelten Regeln unterschiedlich verwendet werden kann.

Mehr Flexibilität bei Gestaltung der Arbeitsorganisation geht kaum. Die zugrundeliegenden variablen Arbeitszeitmodelle bilden die Ausgangsposition, die Verwendung der Zeitguthaben in innovativen Langzeitkontenmodellen schließen sich an. Nur

wenn es gelingt, für Unternehmen und Beschäftigten gleichermaßen befriedigende Lösungen zu erarbeiten, entfalten diese Modelle ihre Attraktivität.

5 Fazit

(HI11539463)

Human Resource Management hat derzeit vielfältige Möglichkeiten, sich als Dienstleister und Gestalter im Unternehmen neu zu erfinden. Gelingen wird dies nur über Kreativität und die Fähigkeit, das Business und die Marktveränderungen zu verstehen. Wenn die daraus entstehenden Lösungsmodelle für die Organisation und die Mitarbeitenden gleichermaßen passend und attraktiv sind, wird HRM auch die Anerkennung finden, nach der Personalmanager streben.