

Anabel Ternès
Clarissa-Diana Wilke *Hrsg.*

Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership

Was Personalverantwortliche
und Management jetzt nicht
verpassen sollten



Springer Gabler

Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership

Anabel Ternès · Clarissa-Diana Wilke
(Hrsg.)

Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership

Was Personalverantwortliche und
Management jetzt nicht verpassen sollten

Herausgeber
Anabel Ternès
GetYourWings gGmbH und
HealthMedo GmbH
Berlin, Deutschland

Clarissa-Diana Wilke
WOMEN'S BOARDWAY – Deutsche
Gesellschaft für Frauen in
Führungspositionen mbH
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-21179-0 ISBN 978-3-658-21180-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21180-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort von Eckart Reinke

Vorstand Deutsches Institut der Aufsichtsräte

Die Welt der Personalverantwortlichen polarisiert wie kaum eine andere. Die einen betrachten Human-Resources-Management als völlig überflüssig, für die anderen ist es eine Schlüsselkomponente für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Human Resources (HR) sind seit längerem deutlicher Kritik ausgesetzt. In der Tat gehen Personalverantwortliche das Risiko ein, in der Bedeutungslosigkeit zu versinken, wenn sie nicht beständig und konsequent mit neuen Ideen auf die laufenden Veränderungen reagieren. Menschen, die vordenken und kritisch mit dem eigenen Fach umgehen, machen sich im Bereich HR nicht unbedingt beliebt. Doch ohne Persönlichkeiten, die sich der Auseinandersetzung mit den drängenden Fragen rund um die Zukunft von HR stellen, gefährden Personalverantwortliche nicht nur sich selbst, sondern auch ihr Unternehmen. Und das wissen sie auch.

Dr. Anabel Ternès und Clarissa-Diana Wilke machen mit diesem Werk die Ergebnisse ihrer Arbeit einer größeren Öffentlichkeit zugänglich. Die beiden Herausgeberinnen haben hier ein kluges Kompendium mit wegweisenden Themen und Projekten zusammengestellt. Den mit Human Resources vertrauten Herausgeberinnen ist ein vielschichtiger Sammelband gelungen, der die thematische Breite von HR mit relevanten Detailfragen zu verknüpfen weiß und somit neue Perspektiven auf HR eröffnet.

Den Autorinnen und Autoren des Bandes geht es darum, die Arbeitswelt wertschöpfend und ethisch sensibel zu verändern. Das ist auch die inhaltliche Brücke zu den beiden Herausgeberinnen, die als Entrepreneurinnen die Arbeitswelt mit ihren Unternehmen selbst ambitioniert und erfolgreich gestalten und zu einer lebenswerteren Zukunft beitragen.

Wohin führt also der Weg von Human Resources? Exemplarisch werden vielfältige Aspekte beleuchtet, die die Bandbreite und Innovationskraft der Personalarbeit aufzeigen und die – weit über den HR-Bereich hinaus – als Inspiration dienen.

Personalarbeit, die sich in einem Unternehmen als angebracht erweist, muss in einem anderen noch längst nicht funktionieren. Unternehmen und Organisationen befinden sich jeweils in unterschiedlichen Stadien der Entwicklung und in unterschiedlichen Branchen. Wenn es beispielsweise gilt, die Belegschaft eines Großkonzerns dazu zu bringen, einen Berggipfel zu bezwingen, was womöglich heftigen Widerstand hervorruft, bedarf es

einer eher hierarchischen Befehlsstruktur, die wiederum bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Werbeagentur wohl kaum dazu beitragen dürfte, diese zu kreativen Höchstleistungen zu motivieren und neue Ideen hervorzubringen. Wirksame HR-Innovationen sehen demzufolge in jedem Unternehmen und in jeder Organisation anders aus.

Zudem schreitet die technische Entwicklung kontinuierlich voran und drängt beständig auf Veränderungen. Die Umwelt und damit auch der Kontext, in dem die Unternehmen agieren, verändern sich mit hoher Geschwindigkeit. Aktuell und beständig sind wir mit den Folgen von Globalisierung und Digitalisierung konfrontiert, die auch zu einem neuen Selbstverständnis des Einzelnen führen. Zeit, Ort und Struktur von Arbeit verändern sich laufend, und die bisherigen Modelle der Zusammenarbeit werden neu definiert.

Personalverantwortliche sind daher gefordert, ihre Personalarbeit immer wieder neu zu überdenken und anzupassen. Doch reicht dies wirklich aus? Sollten Personalverantwortliche nicht vielmehr selbst die Treiber dieses Wandels sein? HR-Verantwortliche werden erst dann in der Lage sein, den entscheidenden Mehrwert zu liefern, wenn sie dem Business nicht mehr hinterherlaufen, sondern selbst die strategischen Linien vorgeben. Etwa indem sie bei Personalentscheidungen mutig eigene Positionen markieren. Die Autorinnen und Autoren dieses Buchs liefern dafür inspirierende Beiträge.



Bild: © CC-Czwalina Consulting AG

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'E. Reinke'. The signature is fluid and stylized, with a long horizontal stroke at the end.

Eckart Reinke
Berlin, 1. Mai 2018

Vorwort

Dieses Buch ist weder Bibel noch Provokation. Wer aber für visionäre Projekte mit Modellcharakter und ungewöhnliche Sichtweisen zu haben ist, und wer nach kreativen Konzepten oder richtungsweisenden Strategien für ein erfolgreiches Human-Resources-Management sucht, ist hier richtig.

Dieses Buch bietet inspirierende Beiträge von Persönlichkeiten, die für ihre Überzeugungen einstehen. Sie sind beispielhaft in ihrem Handeln und übernehmen Verantwortung für sich und für andere. Für ihre (Pionier-)Leistungen in ihrem jeweiligen Fachgebiet bekannt, richten sich die Autorinnen und Autoren dieses Buches an Menschen, die – wie sie selbst – bereit sind, nach-, weiter-, quer- und umzudenken.

Human Resources, so hört man in den letzten Jahren immer wieder, hätten keine Zukunft. Wir glauben das nicht. Wir sind – ganz im Gegenteil – überzeugt, dass ein gutes Personalmanagement wichtiger denn je als strategischer Partner an der Seite der Unternehmensleitung ist. Kluge Personalpolitik und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Fundament für den wirtschaftlichen Erfolg.

HR-Verantwortliche wissen das und gehen neue Wege. An „Buzzwords“ oder kurzlebigen Trends vorbei setzen sie, im Vertrauen auf Innovationskraft und Führungsstärke, auf das Potenzial unkonventioneller Lebensläufe. Sie fördern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedes Alters, anerkennen diese in ihrer Individualität und nehmen sie mit ihren Talenten und Begabungen ernst. Sie wissen: Vollzeit, Teilzeit, vollzeitnah – was aber wirklich zählt, ist das Ergebnis. Gewinnbringende Personalentscheidungen werden heute professionell getroffen, nicht mehr auf den ausgetrockneten Spielwiesen antiquierten Recruitings, den Golfplätzen oder an der Bar. Ethisch-moralische und transparente Prinzipien sind der zeitgemäße Gegenentwurf.

Digitale Transformation, demografischer Wandel, Veränderungen der Märkte, permanente Umbauprozesse in Unternehmen und Organisationen – Human Resources sind eine Kommunikations- und Gestaltungsaufgabe, die uns alle angeht. Erst wenn wir als Führungskraft die Bereitschaft zu Veränderung konsequent auch innerhalb der Strukturen vorleben und als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter diese Gestaltungsaufgabe durch alle Hierarchiestufen hindurch als gemeinsame Erfolgsstrategie begreifen, eröffnen wir uns die Chance auf „gute Arbeit“ und eine bessere und gerechtere Arbeitswelt.

Das Buch möchte den Leserinnen und Lesern zeigen, was möglich ist, aber auch, was doch lieber zu vermeiden wäre. Und so ist *AGENDA HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership* zugleich ein Plädoyer für mehr Eigenverantwortung – innovative und erprobte Konzepte, die den Praxistest schon bestanden haben und damit Mut machen, das eigene Handeln zu überprüfen und entsprechend neu auszurichten; Praxis-Beispiele, die Lust auf neue Wege in den Human Resources machen, Wege, die sich nur gemeinsam gehen lassen, in einem guten Zusammenspiel von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Medien – und mit dem wichtigsten im Unternehmen, den Menschen.

Dr. Anabel Ternès & Clarissa-Diana Wilke



v. li. n. re. Clarissa-Diana Wilke und Dr. Anabel Ternès am 19. Juni 2017 auf dem „Hofgespräch Digitalisierung“ der Bundeswirtschaftsministerin Brigitte Zypries im Bundeswirtschaftsministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) Foto: © privat.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Digitalisierung

Digitale Transformation – HR vor enormen Herausforderungen	3
Anabel Ternès	
HR als Business-Treiber der Transformation.	13
Regina Mehler	
Was Sie über New Work wissen sollten.	21
Lars Vollmer und Mark Poppenborg	
Die letzten 10 Meter zum Erfolg – Wie Frauen in Zeiten der Digitalisierung der Sprung in Vorstand, Beirat oder Aufsichtsrat gelingt.	29
Clarissa-Diana Wilke	

Teil II Betriebliches Gesundheitsmanagement

Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt	67
Michael Drupp	
Betriebliches Gesundheitsmanagement – Begriffsklärung und Chancen für Personaler	87
Benjamin Klenke	

Teil III Talentmanagement und Recruiting

Wissen Sie, wer sich nicht bei Ihnen bewirbt?	97
Martin Gaedt	
Recruiting revolutionieren – wie innovatives Mentoring Diversität fördert und Unternehmen verändert	113
Clarissa-Diana Wilke und Karin Heinzl	

Matching for success	127
Matthias Oberstebrink	
Talentmanagement und Employer Branding	137
Astrid Nelke	
Wie Arbeitgeber attraktiv werden: Das HR-Powerhouse im Employer Branding	157
Nicolas Scheidtweiler und Steffen R. Wienberg	
Teil IV Arbeitsmodelle und -methoden	
Holacracy	183
Susanne Schmitz	
Selbstbestimmt arbeiten mit Kind	199
Katja Thiede	
Agilität und Diagnostik: Personalauswahl für agile Organisationen	211
Kristine Heilmann und Alexander Zimmerhofer	
Die Neo-Autoritäre Persönlichkeit	225
Claudia Heimer	
Teil V Mitarbeiterförderung	
Wertebasiertes systemisches Konfliktmanagement	241
Monika Hirsch-Sprätz	
Das „Bienenkönigin-Syndrom“	269
Christine Kurmeyer	
Herausforderungen und Chancen der Integration von Geflüchteten in den deutschen Arbeitsmarkt	277
Anja Salzwedel	
„Juchu, wir werden älter und schlauer“ – Wie wir durch Knowledge-Sharing und kluges Netzwerken den Potenzialschatz einer ganzen Generation heben	299
Marion Kopmann	
Dreaming Diversity	319
Moritz v. SenarcLens de Grancy	

Über die Herausgeberinnen



Foto: © Bettina Volke

Prof. Dr. Anabel Ternès ist Unternehmerin, Digitalisierungsexpertin, Speaker und Autorin. Sie ist Leiterin des Instituts für Nachhaltiges Management. Anabel Ternès ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der HealthMedo GmbH und der GetYourWings gGmbH. Sie hält eine Professur für E-Business an der International Management University Berlin. Die serielle Gründerin verfügt über mehrere Jahre Erfahrung im Business Development internationaler Unternehmen. Sie ist u. a. als Mitglied des Vorstands von NFTE, bei der Charta der Vielfalt, als Mentorin bei StartupTEENS, Global Ambassador für Same Sky und Make a Wish ehrenamtlich engagiert.



Foto: © privat

Clarissa-Diana Wilke ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin von WOMEN'S BOARDWAY – Deutsche Gesellschaft für Frauen in Führungspositionen mbH. Als NetzwerkdiplomatIn weiß sie, dass Business-Clubs und sogar beste Verbindungen berufliche Karrieren nicht unbedingt entscheidend voranbringen. Mit WOMEN'S BOARDWAY eröffnet die Unternehmerin herausragenden Persönlichkeiten individuelle Zugänge in Spitzenpositionen. www.womensboardway.de.

Teil I
Digitalisierung



Digitale Transformation – HR vor enormen Herausforderungen

Anabel Ternès

1 Was Digitalisierung in aller Konsequenz bedeutet

Der Begriff Digitalisierung zeigt nicht unbedingt die Dimension der Herausforderungen, vor der unsere Gesellschaft, die Wirtschaft, aber auch die Regierung stehen. Die Veränderungen haben bereits alle Bereiche ergriffen, wir befinden uns jedoch erst am Anfang dieser Entwicklung: Digitalisierung – das heißt nämlich auch Automatisierung, Robotisierung, Virtualisierung und vor allem Vernetzung (Abb. 1). Waren beispielsweise Produktionsprozesse bisher linear aufgebaut, funktionieren die global verteilten Produktionsstätten künftig verknüpft: Ein Bedarf wird von intelligenten Maschinen automatisch erkannt, digital an die verantwortlichen Stellen übermittelt und von dort als entsprechende Lieferung realisiert (Ruoss 2015).

Die Digitalisierung läutet die nächste Stufe ein, die virtuelle Welt der 4. Industriellen Revolution eröffnet ein ungeahntes Potenzial. Allerdings ist die daraus resultierende Datenflut mit den bisherigen statischen Wissensclustern und -strukturen nicht mehr zu verarbeiten – nicht umsonst wird von einer digitalen Transformation gesprochen. Diese entscheidenden Trends sind dynamisch, werden sich weiter verstärken, neue Möglichkeiten hervorbringen und exponentiell wachsen:

Die aktuelle Weltbevölkerung liegt aktuell bei ca. 7,5 Mrd. (Countrymeters 2017). Laut einer Schätzung nutzten 2016 rund 3,43 Mrd. Personen weltweit das Internet. Der Anteil der Internetnutzer an der weltweiten Bevölkerung lag 2016 damit bei 49,2 %. Laut Hochrechnung geht man davon aus, dass es 2020 weltweit rund 4,2 Mrd. Internetnutzer geben und der Anteil an Internetbenutzern damit auf 54,6 % steigen wird

A. Ternès (✉)

GetYourWings gGmbH und HealthMedo GmbH, Berlin, Deutschland

E-Mail: anabel.ternes@get-yourwings.de

Die gesellschaftlichen Kosten der digitalen Revolution

Anteil von Arbeitsplätzen, der durch Automatisierung bis 2030 wegfallen könnte

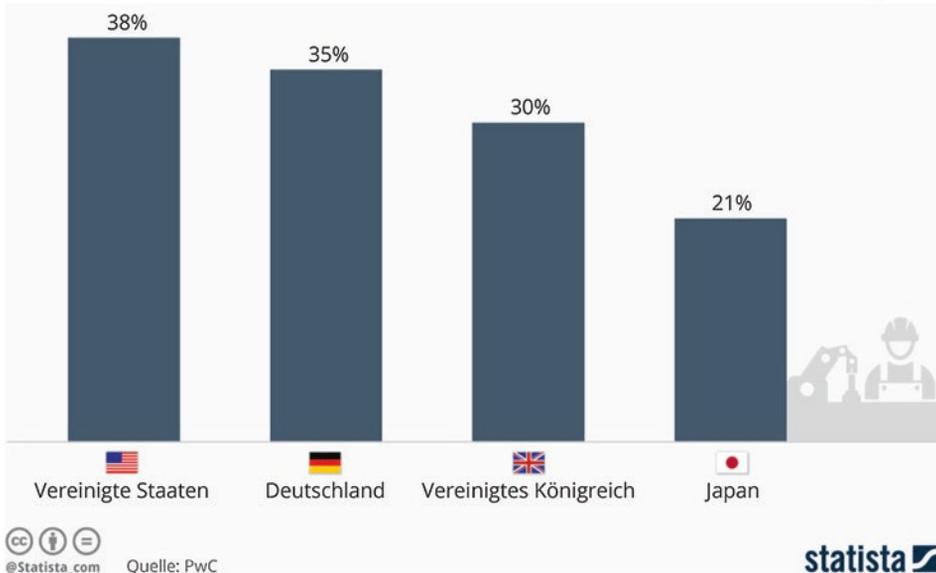


Abb. 1 Die gesellschaftlichen Kosten der digitalen Revolution. (Quelle: Loesche 2017)

(Statista 2017). Das Internet der Dinge wird dafür sorgen, dass gleichzeitig bis zu 100 Mrd. Geräte ans Internet angebunden sein werden, wie beispielsweise über Sensoren, die schon heute intelligente Armbänder oder Tracker zu Informationsquellen und Akteuren werden lassen. Maschinen im weitesten Sinne werden intelligenter, sie werden die menschliche Lebensweise immer stärker beeinflussen, wie die online-gestützte Studie Digitalisierung der Gesellschaft 2014, die die ibi Research Universität Regensburg GmbH veröffentlichte, ergab:

- 85 % der befragten Internet-Experten sehen neue Arbeitszeitmodelle, 75 % sehen vollkommen neuartige Arbeitsplätze, da sich aus der Digitalisierung neue Geschäftsmodelle entwickeln.
- 76 % sehen die Grenzen zwischen Beruf und Privat verschwimmen, haben aber auch Bedenken in Bezug auf den steigenden Stress, der aus der ständigen Erreichbarkeit resultieren könnte.
- E-Mails gehören schon heute für 95 % der Teilnehmer zur Selbstverständlichkeit, das Telefon für 94 % und soziale Netzwerke für 26 %.
- Online-Shopping befindet sich wegen der großen Flexibilität (85 %), der Zeitersparnis (77 %) und der höheren Transparenz (66 %) auf dem Vormarsch

(Wittmann et al. 2014).

Die Digitalisierung zieht sich durch alle Bereiche der heutigen Gesellschaft: Mit der steigenden Anzahl von mobilen, internetfähigen Kommunikationsgeräten erobern immer mehr Menschen das gigantische Wissensreservoir des WWW, um sich zu informieren, zu recherchieren und ihre Entscheidungen auf dieser Grundlage zu treffen. Die Arbeitswelt der Zukunft ändert sich komplett.

2 Die Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt von morgen

Der Arbeitsmarkt wird sich zwangsläufig in zwei Blöcke aufteilen:

- „Einfache Arbeiten“ werden durch Rationalisierung, Standardisierung und Automatisierung sukzessive abgebaut.
- Auf der anderen Seite entstehen neue Arbeitsplatzmodelle, aber vor allem neuartige Berufsbilder und Jobs, die den Anforderungen der digitalen Transformationen Rechnung tragen müssen Abb. 2.

So viele Jobs könnte die Automatisierung kosten



Abb. 2 So viele Jobs könnte die Automatisierung kosten. (Quelle: Brandt 2017)

Die grenzenlose Vernetzung ermöglicht die dezentrale Produktionssteuerung – der Schritt zur sich selbst organisierenden Fabrik ist dann nicht mehr weit: Werkstücke mit einer gewissen Intelligenz übernehmen dann die produktgesteuerte Fertigung. Um diese digitale Transformation zu bewerkstelligen, ist aber nicht nur die Technologie an sich erforderlich, es sind auch wichtige Überlegungen in Bezug auf ethische Aspekte geboten. Schließlich verfügt Technologie per se nicht über Ethik, Moral oder Werte – wie sollen dann „intelligente“ Maschinen entsprechend menschlichen Regel- oder Wertesystemen funktionieren? Die 4. Industrielle Revolution erfordert völlig neue Qualitäten und Qualifikationen der Entscheidungsträger, für deren Identifizierung, Entwicklung und Berücksichtigung vor allem auch der Bereich Human Resources Verantwortung trägt (Talwar 2015; Abb. 3).

Die Digitalisierung transformiert den Bereich Human Resources gleich in mehrfacher Hinsicht:

- Einerseits werden viele Verwaltungsprozesse automatisiert, die Digitalisierung kann also Ressourcen freisetzen – zumindest potenziell: Die Praxis sieht nämlich so aus, dass so komplizierte Prozesse im Bereich Human Resources entwickelt und per IT-Struktur abgebildet werden, dass alle Eventualitäten einbezogen werden können. Die große Anzahl an Ausnahmefällen wiederum verkompliziert die gesamte Organisation – die eigenen Ressourcen werden blockiert. Sinnvoller wäre es, die Bearbeitung der von der

Kompetenzen, bei denen ein sehr hoher Handlungsbedarf besteht



Abb. 3 Kompetenzen, bei denen ein sehr hoher Handlungsbedarf besteht. (Quelle: Eilers et al. 2017, S. 16)

Regel abweichenden Fälle aus der Struktur und bei Bedarf auch ganz reell aus dem Unternehmen auszulagern. Die Voraussetzung für solche grundlegenden Entscheidungen ist jedoch die ausnahmslose Unterstützung durch das Management: Die Kreativität der Human-Resources-Manager und – Mitarbeiter läuft nämlich Gefahr, durch ein strenges und umfangreiches Reglement erstickt zu werden.

- Darüber hinaus müssen die Human-Resources-Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, das Potenzial, das die Digitalisierung eröffnet, überhaupt ausschöpfen zu können: Avinash Kaushik formulierte die 10/90-Regel (Kaushik 2006) bereits im Jahr 2006. Diese besagt, dass bei der Planung eines Budgets zur Einführung einer IT-Struktur, oder in seinem Fall eines Analysetools, nur zehn Prozent der Mittel für die Technologie selbst vorgesehen werden sollten – 90 % jedoch für die Ausbildung des Personals. Nur so könne ein komplexes Tool effektiv eingesetzt werden. Diese Regel, auch wenn sich über die Verteilung der Anteile durchaus streiten lässt, sollte generell bei der Implementierung von IT-Systemen Berücksichtigung finden: Kratzen die Human-Resources-Mitarbeiter nur an der Oberfläche der hochkomplexen Human-Resources-Programme, wird mehr Aufwand produziert, als jemals Nutzen erzeugt werden kann (Biendarra 2015; Zaborowski 2015; Abb. 4).
- Andererseits verändert die Digitalisierung die gesamte Arbeitswelt: Die grenzenlose Vernetzung und der intensive Informationsaustausch machen Wissen zum kollektiven Gut.

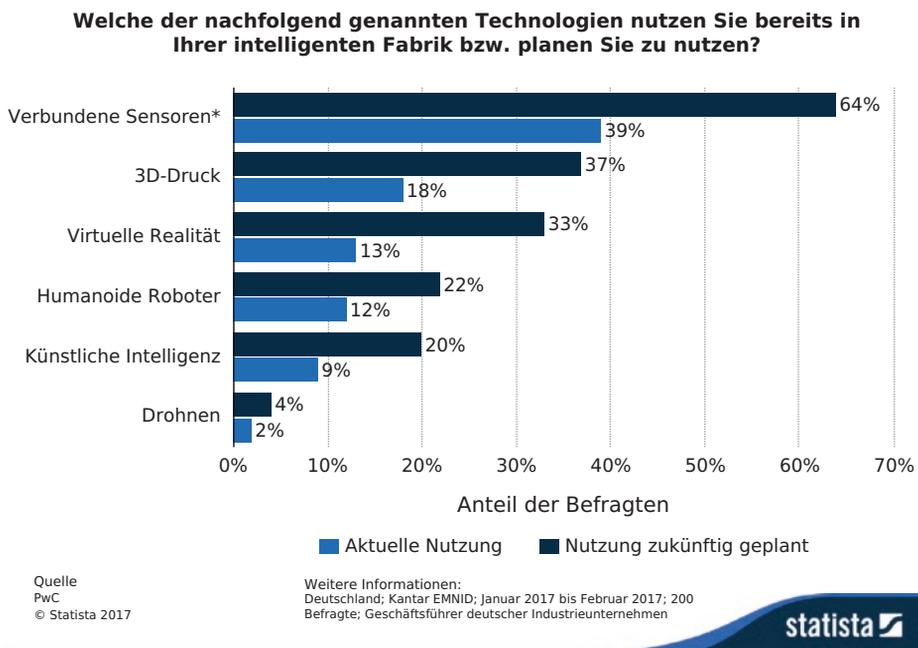
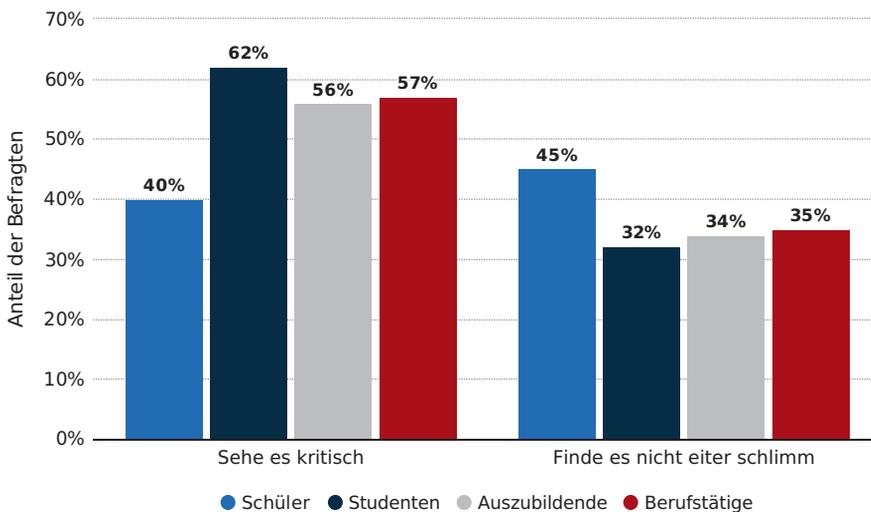


Abb. 4 Welche der nachfolgend genannten Technologien nutzen Sie bereits in Ihrer intelligenten Fabrik bzw. planen Sie zu nutzen? (Quelle: PwC 2017)

Die Entwicklung eines modernen Wissensmanagements beeinflusst wiederum die Human-Resources-Prozesse, weil beispielsweise neue Mitarbeiter deutlich einfach eingearbeitet werden können – wenn die Prozesse klar strukturiert sind. Für eine wirkliche digitale Transformation im Bereich Human Resources ist nicht nur die Unterstützung des Managements erforderlich, sondern vor allem ein schlank strukturiertes Fundament: Human Resources sollte nicht mehr als reine Verwaltungseinheit angesehen werden, die sich im Zuge der Digitalisierung automatisieren lässt. Die Hauptaufgabe des Bereichs Human Resources besteht doch in der Wertsteigerung für das gesamte Unternehmen. Die Minimierung der administrativen Aufgaben durch die Digitalisierung schafft Raum für menschliche und strategische Themen, die zur Zukunftsgestaltung bewältigt werden müssen.

- Beide Entwicklungsrichtungen in der Arbeitswelt machen differenzierte Ansätze erforderlich: Betroffene Mitarbeiter müssen angemessen gefordert und gefördert werden – nur so kann deren Beschäftigungsfähigkeit überhaupt aufrechterhalten werden. Das Thema Demografie erhält eine neue Dimension, denn der Altersdurchschnitt der Beschäftigten wird sich generell erhöhen. Hier muss Human Resources mit einer bedarfsgerechten Gestaltung von Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsmodellen reagieren (Abb. 5). Es geht also um nichts Geringeres als darum, eine Brücke

Was sagen Sie dazu, dass einige Berufstätige auch außerhalb der Arbeitszeiten erreichbar sein müssen?



Quelle
McDonald's
© Statista 2017

Weitere Informationen:
Deutschland; McDonald's; IfD Allensbach; 29. April bis 26. Mai
2017; n=1.564; 15-24 Jahre

statista

Abb. 5 Was sagen Sie dazu, dass einige Berufstätige auch außerhalb der Arbeitszeiten erreichbar sein müssen? (Quelle: McDonald's 2017)

in die Zukunft zu schlagen – und zwar in Bezug auf die Beschäftigung, die soziale Sicherung, die Qualifizierung sowie zukunftsweisende arbeitsrechtliche und tarifliche Strukturen (Milatz 2015).

3 Human Resources-Mitarbeiter stehen vor sich verändernden Anforderungen

Der Bereich Human Resources entwickelt sich weg vom reinen Verwalter hin zum kreativen Gestalter, weil durch die Digitalisierung künftig weniger Ressourcen für Personalverwaltung, -beschaffung oder die Organisation von Maßnahmen zur Personalentwicklung gebunden werden. Auch die Anforderungen an die Human-Resources-Mitarbeiter verändern sich: Neben der Qualifikation im effektiven Umgang mit der IT-Struktur wird vor allem die Fähigkeit zur Selbstorganisation an Bedeutung gewinnen. Die enorme Flut an Informationen, wie sie alleine durch eine unstrukturierte E-Mail-Kommunikation transportiert wird oder in den sozialen Netzwerken zur Verfügung steht, erfordert eine grundlegende Verhaltensänderung. Einfach nur permanent beschäftigt zu sein, schafft noch keinen Mehrwert.

Darüber hinaus werden sowohl Kompetenzen für Prozesse und Veränderungen als auch zur Lösung abstrakter und komplexer Probleme notwendig sein, um die Herausforderungen der digitalen Transformation meistern zu können. Letztendlich zählen Verantwortungsbereitschaft, Kommunikations- und Teamfähigkeit, aber auch Ambiguitäts- und Fehlertoleranz zu den Kernkompetenzen, die die Human-Resources-Mitarbeiter künftig mitbringen sollten. Die Verschiebung in Richtung Zukunftsgestaltung, strategische Unternehmensentwicklung und die Vorreiterrolle, die Human Resources hier einnehmen kann, machen eine andere Wertschätzung und Einordnung im Unternehmen notwendig.

Der Bereich Personalentwicklung muss deutlich flexibler werden, da sich auch die Lernformate im Zuge der Digitalisierung verändern. Es geht also unter dem Strich darum, die Selbstlernkompetenz der Mitarbeiter zu fördern und den gesamten zur Verfügung stehenden Mix an Formaten bedarfsgerecht auszuschöpfen. Das durch die Digitalisierung revolutionierte Recruiting, das heute bereits effizient über Plattformen realisiert werden kann, muss die Veränderungen in der Arbeitswelt ebenfalls berücksichtigen: Die Anforderungen an die gesuchten Mitarbeiter bedürfen einer kompletten Überarbeitung im Hinblick auf die digitale Transformation. Gleichzeitig spielt der Bewerbungsprozess an sich schon eine entscheidende Rolle: Nur wenn sich ein qualifizierter Bewerber angesprochen fühlt und die Vorgehensweise des Unternehmens positiv wahrnimmt, wird das Unternehmen überhaupt in die engere Wahl für ihn kommen.

Auch wenn diese Selektions- und Verwaltungsprozesse schon digital aufgestellt und stringent organisiert sind, spielt hier die Kommunikation immer noch eine wichtige Rolle: Persönliche Bewerbungsgespräche werden bei aller Digitalisierung auch weiterhin den Ausschlag geben und erfordern entsprechende Kompetenzen, wie beispielsweise ein besonderes Gespür für Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie persönliche Stärken oder Schwächen.

Ohne diese menschliche Komponente in einem zunehmend automatisierten Prozess steigt das Risiko für Fehlbesetzungen enorm.

Bei der strategischen Arbeit, beispielsweise in der Arbeitsplatzentwicklung und -gestaltung, müssen die Human Resources-Mitarbeiter also nicht nur auf die sich verändernde Arbeitswelt eingehen, sie sehen sich mit den unterschiedlichsten Bildungsniveaus und kulturellen Ausprägungen konfrontiert: Auf der einen Seite beeindruckt ältere Arbeitnehmer zum Beispiel mit ihren vielfältigen praktischen und vor allem Lebenserfahrungen, die sie nicht nur dazu befähigen, mit außerordentlichen Situationen umzugehen, sondern die auch ein überdurchschnittliches Engagement zu zeigen. Da das Durchschnittsalter in Belegschaften immer weiter steigt, erfordern die besonderen Bedürfnisse dieser Mitarbeiter jedoch einen speziellen Zuschnitt der Arbeitsplätze. Gleichzeitig lässt sich festhalten, dass der effiziente Umgang mit den neuen Technologien mit zunehmendem Alter schwerer zu erlernen wird. Auf der anderen Seite wartet da nämlich die Generation Y, die nicht nur deutlich technikaffiner ist, sondern auch einen anderen Anspruch an die persönliche Work-Life-Balance hat. Sie ist mit Computer und Handy aufgewachsen, bewegt sich ganz selbstverständlich in den sozialen Netzwerken – hat aber in vielen Fällen andere Defizite, wie beispielsweise in der Sozialkompetenz.

Human-Resources-Mitarbeiter sind also gefragt, die unterschiedlichen Qualitäten der einzelnen Altersgruppen zu identifizieren und optimal zu kombinieren: Die technischen Affinitäten der einen Seite können ein Team optimal aufstellen, wenn sie um die praktischen Erfahrungen und die Sozialkompetenz der anderen Seite bereichert werden. Beide Parteien haben so die Möglichkeit, sich nicht nur zu ergänzen, sondern auch voneinander zu lernen. Gleichzeitig kann Integration anderer Kulturen, Weltansichten und Einstellungen im täglichen Arbeitsprozess gelebt werden, wenn kulturelle Unterschiede als interessante Vielfalt innerhalb klar kommunizierter und für alle geltender Regeln wahrgenommen werden – auch hier tragen Human-Resources-Mitarbeiter eine enorme Verantwortung.

4 Fazit – Human-Resources-Mitarbeiter der Zukunft benötigen vielfältige Kompetenzen

Ein interessantes Beispiel für die veränderte Wahrnehmung in Bezug auf Human Resources lebt das Unternehmen Continental, das den Bereich kurzerhand in „Human Relations“ umbenannt hat. Damit soll, so der Geschäftsbericht 2014, zum Ausdruck gebracht werden, dass die Personalarbeit ganzheitlich verfolgt wird: Human Resources wird zum strategischen Berater, Wegbereiter und Mehrwertlieferanten für Arbeitnehmer und Unternehmen. Auch wenn dies als Wortspielerei anmuten mag, spiegelt dieser Ansatz doch eine deutlich höhere Wertschätzung für den gesamten Bereich Human Resources wider (Continental 2017; Weilbacher 2015).

Unter dem Strich lässt sich festhalten, dass die Digitalisierung die gesamte Arbeitswelt transformieren wird. Für Human-Resources-Mitarbeiter bedeutet das, dass sie nicht mehr nur als Buchhalter, Verwalter, Beschaffer und Organisatoren

gefragt sind – hier können automatisierte Prozesse einen Großteil der Arbeit erledigen, wenn die Strukturen schlank aufgebaut und die Mitarbeiter umfassend qualifiziert sind. Human Resources-Mitarbeiter werden in Zukunft als Vordenker für neue Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle benötigt. Sie müssen das Potenzial, das die 4. Industrielle Zukunft eröffnet, überblicken und die daraus resultierenden Veränderungen im eigenen Unternehmen einschätzen, komplexe Problemstellungen und Prozesse bewältigen und kreieren können. Es werden also ganz neue Qualitäten und Qualifizierungen erforderlich, um die geeigneten Arbeitskräfte für die technologischen Herausforderungen entwickeln zu können.

Eine weiterer Aspekt ist für die Tätigkeit der Human-Resources-Mitarbeiter künftig aber ebenso wichtig: Sie benötigen psychologische Kenntnisse, enorme Kommunikationsfähigkeiten und vor allem einen kreativen Entscheidungsspielraum, um die auch im Zuge der Digitalisierung entscheidenden Personalentscheidungen sicher treffen zu können: Maschinen, mögen sie noch so „intelligent“ sein, verarbeiten vorgegebene Algorithmen, die weder Werte noch Moral oder Ethik kennen. Hier ist nach wie vor der Mensch gefragt (Talwar 2015).

Literatur

- Biendarra, S. (2015). Was hat Digitale Transformation mit HR zu tun? #ZukunftHR. <http://blog.comspace.de/human-relations/was-hat-digitale-transformation-mit-hr-zu-tun-zukunfthr/>. Zugegriffen: 8. Juni 2017.
- Brandt, M. (2017). So viele Jobs könnte die Automatisierung kosten. In: Statista. <https://de.statista.com/infografik/8751/durch-automatisierung-gefaehrdete-arbeitsplaetze/>. Zugegriffen: 8. Nov. 2017.
- Continental. (2017). Let your ideas shape the future. <http://www.continental-people.com/de/>. Zugegriffen: 8. Juni 2017.
- Countrymeters. (2017). Weltbevölkerung. <http://countrymeters.info/de/World>. Zugegriffen: 5. Okt. 2017.
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (2017). *Kompetenzen, bei denen ein sehr hoher Handlungsbedarf besteht*. In: *Hays HR-Report 2017*. Mannheim: Hays.
- Kaushik, A. (2006). The 10/90 rule for magnificent web analytics success. <http://www.kaushik.net/avinash/the-10-90-rule-for-magnificent-web-analytics-success/>. Zugegriffen: 8. Juni. 2017.
- Loesche, D. (2017). Die gesellschaftlichen Kosten der digitalen Revolution. In: Statista. <https://de.statista.com/infografik/11381/automatisierung-der-arbeitswelt/>. Zugegriffen: 8. Nov.2017.
- McDonald's. (2017). Was sagen Sie dazu, dass einige Berufstätige auch außerhalb der Arbeitszeiten erreichbar sein müssen? In: Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/754562/umfrage/umfrage-zur-erreichbarkeit-ausserhalb-der-arbeitszeiten-nach-momentaner-taetigkeit/>. Zugegriffen: 8. Nov. 2017.
- Milatz, M. (2015). Digitalisieren, bevor es zu spät ist. <https://www.humanresourcesmanager.de/resorts/artikel/digitalisieren-bevor-es-zu-spaet-ist-11753>. Zugegriffen: 8. Juni 2017.
- PWC. (2017). Welche der nachfolgend genannten Technologien nutzen Sie bereits in Ihrer intelligenten Fabrik bzw. planen sie zu nutzen? In: Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/718908/umfrage/genutzte-technologien-in-intelligenten-fabriken-in-deutschland/>. Zugegriffen: 8. Nov. 2017.

- Ruoss, S. (2015). Digitale Transformation: Learnings aus dem Silicon Valley. <http://www.amazon.de/Silicon-Valley-m%C3%A4chtigsten-Welt-zukommt/dp/3813505561>. Zugegriffen: 8. Juni 2017.
- Statista. (2017). Statistiken zur Internetnutzung weltweit. <https://de.statista.com/themen/42/internet/>. Zugegriffen: 5. Okt. 2017.
- Talwar, R. (Hrsg.). (2015). *The future of business: Critical insights into a rapidly changing world from 60 future thinkers. future scopes*. London: Fast Future Publishing.
- Weilbacher, J. C. (2015). Was hat HR mit der verdamnten digitalen Transformation zu tun, verdammt nochmal?! <https://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/was-hat-hr-mit-der-verdamnten-digitalen-transformation-zu-tun-verdammt-noch-mal>. Zugegriffen: 8. Juni 2017.
- Wittmann, M., Wittmann, G., Stahl, E., & Weinfurtner, S. (2014). Digitalisierung der Gesellschaft – Aktuelle Einschätzungen und Trends. http://www.ibi.de/files/Studie_Digitalisierung-der-Gesellschaft.pdf. Zugegriffen: 5. Okt. 2017.
- Zaborowski, H. (2015). HR & Digitalisierung? Ich sag nur „10/90“! <http://www.hzaborowski.de/2015/06/08/hr-digitalisierung-ich-sag-nur-1090/>. Zugegriffen: 5. Okt. 2017.

Über die Autorin



Prof. Dr. Anabel Ternès ist Unternehmerin, Digitalisierungsexpertin, Speaker und Autorin. Sie ist Leiterin des Instituts für Nachhaltiges Management. Anabel Ternès ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der HealthMedo GmbH und der GetYourWings gGmbH. Sie hält eine Professur für E-Business an der International Management University Berlin. Die serielle Gründerin verfügt über mehrere Jahre Erfahrung im Business Development internationaler Unternehmen. Sie ist u. a. als Mitglied des Vorstands von NFTE, bei der Charta der Vielfalt, als Mentorin bei StartupTEENS, Global Ambassador für Same Sky und Make a Wish ehrenamtlich engagiert.



HR als Business-Treiber der Transformation

Build your own Brand!

Regina Mehler

1 HR als Business-Advisor

Deutsche Unternehmen sind noch immer geprägt von der historisch überaus erfolgreichen Maschinenbau- und Elektrotechnikkultur. Es ging darum, effizient ein immer gleiches Produkt in immensen Stückzahlen mit hohen Qualitätsstandards zu produzieren. Dem entsprach ein ebenso standardisiertes Set an Führungskompetenzen und Methoden in einem linear hierarchischen Unternehmensdesign. Mit Smart Data und Industrie 4.0 ist es heute möglich, in immer kürzeren Produktlebenszyklen und in immer kleineren Chargen (Losgröße 1) auf die individuellen Wünsche der Kunden und Innovationen im Umfeld einzugehen. Eine Flexibilisierung von Strukturen und Prozessen, die Stärkung der Innovationskraft und damit die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur stehen im Zentrum der Transformation und sind Aufgaben von HR auf Führungsebene. Gleichzeitig moderiert HR hier einerseits den Aufbau neuer Skillsets und ist andererseits Mittler zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Für die notwendige Digitalisierung und Vernetzung aller Prozesse entlang der Wertschöpfungskette und den „Culture Shift“ eines Unternehmens gibt es keine verbindliche Roadmap: Jedes Unternehmen geht seinen eigenen Weg und viele stoßen dabei an Grenzen, mit denen sie nicht gerechnet haben.

So sind laut „Gallup Engagement Index 2015“ nur 16 % aller Mitarbeiter in Deutschland wirklich engagiert. Das koste die deutsche Wirtschaft zwischen 76 und 99 Mrd. EUR pro Jahr:

R. Mehler (✉)

Women Speaker Foundation und IST ROW, München, Deutschland

E-Mail: rmehler@women-speaker-foundation.de

Der deutschen Wirtschaft entstehen durch die mangelnde emotionale Bindung in den Unternehmen erhebliche Kosten: Sie verliert durch Produktivitätseinbußen jährlich zwischen 76 und 99 Mrd. Euro. ‚Emotional hoch gebundene Mitarbeiter zeichnen sich durch eine Reihe von Verhaltensweisen aus, die die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen unterstützen‘, erklärt Marco Mink, Senior Practice Consultant bei Gallup. ‚Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Arbeitnehmer mit einer hohen Bindung weniger Fehlzeit aufweisen als Beschäftigte ohne emotionale Bindung, sie dem Unternehmen länger treu bleiben und als Markenbotschafter die Dienstleistungen und Produkte des Arbeitgebers eher weiterempfehlen‘ (Gallup GmbH 2016).

Mehr als drei Viertel der Führungskräfte wissen, dass sich die Managementkultur in Deutschland wandeln muss, belegt die Studie „Monitor Führungskultur im Wandel“, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS):

Führungskräfte wünschen sich Paradigmenwechsel in der Führungskultur: Mehr als drei Viertel der interviewten Führungskräfte sind davon überzeugt, dass der Standort Deutschland ohne eine grundlegende Änderung in der aktuellen Führungspraxis weit unter seinen Möglichkeiten bleibt. In vollem Umfang deutlich wird die Notwendigkeit einer Änderung der Führungskultur in Deutschland vor allem, wenn man die von den 400 interviewten Führungskräften retrospektiv gesehene Entwicklung der Führungspraxis seit 1950 in Relation zu den Führungsanforderungen von gestern, heute und morgen setzt. Die Schere zwischen Führungspraxis und Führungsanforderungen öffnet sich seit Jahren immer stärker. Ein Großteil der Führungskräfte sieht den typisch deutschen Führungsstil als einen entscheidenden Nachteil im Ringen um Bindung und Gewinnung von Talenten. Sie vermuten auch bei den Mitarbeitenden ein vergleichbar hohes Kritikpotenzial an der Führungsrealität in den Unternehmen (Initiative Neue Qualität der Arbeit 2014, S. 10).

Die gezielte Entwicklung der Unternehmenskultur ist zu einem kritischen Erfolgsfaktor in der digitalen Transformation geworden. Gleichzeitig erleben Unternehmen, dass Strategien und eingeleitete Maßnahmen zur Entwicklung oftmals zu langsam sind, nicht weit genug gehen oder im schlimmsten Fall ergebnislos versanden. HR wird damit die Abteilung für die wichtigste Ressource überhaupt. HR ist der Dreh- und Angelpunkt für eine gelingende Transformation in den Unternehmen – hier müssen Werte, Ziele und Visionen ins Unternehmen getragen werden. HR-Abteilungen können die Employer Brand prägen, sich strategisch aufstellen und auf den Business-Erfolg einzahlen – sonst verlieren sie heute im Grunde ihre Daseinsberechtigung. Professor Dave Ulrich verdeutlicht im Interview mit Ingmar Höhmann im Harvard Business Manager:

Bei HR geht es nicht um HR, sondern ums Business. Personalverantwortliche sollten sich deshalb zuallererst um das Geschäft kümmern. Das heißt, sie sollten ihren Erfolg nicht daran messen, wie viele Mitarbeiter sie einstellen oder ausbilden, sondern daran, wie stark ihre Arbeit zum Geschäftserfolg beiträgt (Höhmann 2017, S. 1).

HR jedoch kommt in die Rolle des Business Advisors, wenn hier die Grundlagen für Flexibilität, Innovationskraft, Resilienzfähigkeit sowie agile Zusammenarbeit in partizipativen Strukturen und eine moderne Führungskultur gelegt werden können – das sind heute die wesentlichen Grundlagen für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Hinzu kommt die Gestaltung der Employer Brand als wirksames Instrument für den Erfolg auf dem Arbeitsmarkt.

Cornelia Geißler beschreibt die Rolle der Employer Brand in ihrem Harvard-Business-Manager-Artikel in Heft 10/2007 „Was ist ... eine Arbeitgebermarke?“ wie folgt:

„Die Employer Brand umfasst das Wertesystem eines Unternehmens und seine Art zu agieren. Das Ziel ist es, derzeitige und potenzielle Angestellte anzuziehen, zu motivieren und zu halten.“ [...] Backhaus und Tikoo beschreiben drei Handlungsfelder für diesen ganzheitlichen Ansatz: Erstens müssen Unternehmen prüfen, welches Wertversprechen sie mit ihrer (Unternehmens-)Marke geben. Ist dieses Versprechen identifiziert, gilt es zweitens, das Wertversprechen zum Beispiel an Personalagenturen so zu kommunizieren, dass dieses konsistent zu den übrigen Markenbotschaften ist, die das Unternehmen aussendet. Drittens richtet sich der Aufbau einer Arbeitgebermarke nach innen: Die Marke sollte Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Durch geeignete Personalauswahl und Schulung lässt sich langfristig eine Belegschaft aufbauen, die sich zu den Werten und den Zielen der Firma bekennt (Geißler 2007, S. 136).

2 Den Status quo herausfordern

„Any company designed for success in the 20th century is doomed to failure in the 21st century“ sagt der Unternehmer David S. Rose. Die digitalen Technologien sind massive Treiber der Transformation aller Prozesse in den Unternehmen und zugleich in den Geschäftsfeldern. Innovationsfähigkeit und Flexibilität stehen damit für Unternehmen an erster Stelle. Wie kann man aber in Unternehmen eine Innovationskultur schaffen und einen Führungsstil etablieren, der Regelbrecher und Kundenverstehender integriert und Vielfalt unterstützt, eine Kultur, in der ein oft ungeordneter Anfang von Innovationen ohne sicheres Ergebnis wertgeschätzt wird? Wo liegen die Optionen für einzelne Führungskräfte, welche Skills brauchen sie dafür? Die Technologien sind der Treiber – wir brauchen die Narrative und das Social Engineering, um den Wandel in den Unternehmen und in der Gesellschaft zu gestalten. In diesem spannenden Prozess der Transformation verhandeln wir heute die Werte, die unser Leben und unsere Arbeitswelt in Zukunft bestimmen werden.

Volatil, ungewiss, komplex und mehrdeutig (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) – spätestens die Wahl des neuen US-Präsidenten hat gezeigt, dass die VUCA-Welt Realität ist. Schnelle Anpassung, Innovationskraft, Risikomanagement und Informationsnetzwerke sind essenzielle Eigenschaften einer erfolgreichen Organisation. Unternehmen stehen heute nicht nur mit ihren Geschäftsmodellen, sondern auch mit ihrem Unternehmensdesign in Konkurrenz – vom Wasserfall über die Matrix zum agilen Netzwerk. Nur ein Culture-Shift sichert nachhaltig die nötige Flexibilität und damit das Überleben eines Unternehmens. Was bedeutet das für die Führung von morgen?

Das Zitat „Culture eats Strategy for Breakfast“ wird dem US-amerikanischen Ökonomen Peter Drucker zugeschrieben. Es bringt die Notwendigkeit eines Culture-Shifts auf den Punkt. Aber Veränderungen in einem System zu etablieren, das bisher mit bewährten Prozessen erfolgreich arbeitet, ist besonders schwierig. Ein Beispiel: Die Einführung

von CRM-Software ist Mitte der Nullerjahre auf weiter Strecke erst einmal grandios gescheitert. Einer der Gründe war, dass die Unternehmensleitung in vielen Fällen die Notwendigkeit unterschätzt hat, Vision, Ziele und Marktzwänge hinter den neuen Prozessen mit den Betroffenen zu teilen – „Friss, Vogel, oder stirb“. Das Management hätte aber das „Buy-in“ der Mitarbeiter gebraucht, um mit der Implementierung erfolgreich zu sein – nur die volle Unterstützung in Transformationsprojekten aus der Führungsebene und sorgfältiges Projekt-Marketing ermöglichen es Unternehmen, mit dem steigenden Innovationstempo am Markt mitzuhalten. Wo Teams selbstorganisiert arbeiten, unter Marktbedingungen, die sich schnell wandeln, kommunizieren Führungskräfte nur auf Augenhöhe erfolgreich mit ihren Mitarbeitern. Sie brauchen Narrative, um Ziele zu transportieren, und überzeugen durch Authentizität und das Leben der gemeinsamen Werte.

Wir erleben schon heute – im Übergang zur Digitalisierung –, dass die Projektarbeit neben den Linien-Aufgaben einen immer größeren Raum einnimmt. Hinzu kommt, dass jedes neue Software-Roll-out die Art und Weise der Zusammenarbeit ändert – mit mehr oder weniger großen Widerständen bei den Mitarbeitern. Kommunikationsstärke und Flexibilität sind sowohl in den Projekten wie auch bei der Implementierung neuer Prozesse primäre Erfolgsfaktoren. Tradierte Muster und Lösungsansätze treten immer mehr in den Hintergrund und verlieren an Wirksamkeit. Aber welche Gewissheiten bleiben, wenn Organisationsqualität und Standards als Erfolgsgaranten an Bedeutung verlieren? Es gehört viel Mut und Überzeugungskraft dazu, sich von Bewährtem zu verabschieden und Neues zu initiieren – gerade dann, wenn die alten Strukturen und die erprobten Routinen scheinbar noch immer funktionieren und noch nicht für jeden spürbar gescheitert sind.

Die lineare Hierarchie mit ihrem Mikro-Management in Top-down-Strukturen ist der Dynamik heutiger Entscheidungsprozesse nicht mehr angemessen. Wirksame Führung in agilen Teams bei zunehmender Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort in fluiden Unternehmensstrukturen sieht anders aus. Die Weiterentwicklung der Führungskultur ist eine Herausforderung, der sich jedes Unternehmen stellen muss, um die Digitalisierung erfolgreich zu meistern, und: Change fängt beim Leader an. Transformational Leadership ist eine aktuell diskutierte wirksame Methodik der zeitgemäßen Führung, die Kommunikation, Werte und Visionen adressiert. Stefanie Sohm umreißt diese Art zu führen in ihrer Studie „Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle“ 2007 wie folgt:

Transformational Leadership zielt auf die Entwicklung von Fähigkeiten und Potenzialen bei Followern ab und möchte deren Blick über die eigenen Interessen hinaus hin zu den Interessen der Gruppe lenken, um so ein Bewusstsein für die Mission und Vision des Teams und des Unternehmens zu schaffen. Der Transformational Leader erkennt die Bedürfnisse der Organisation und seiner Follower und kann diese überein bringen; er kann eine Veränderung der Werte, Überzeugungen, Bedürfnisse und Fähigkeiten seiner Follower bewirken. Ihm gelingt es, die Wertvorstellungen des Followers an die Ziele der Gruppe bzw. Organisation zu knüpfen und durch die Formulierung eines erstrebenswerten Zukunftsszenarios eine intrinsische Motivation beim Follower zu schaffen (Sohm 2007, S. 23).

3 Change fängt beim Leader an

Der Wandel in den Märkten ist permanent und dynamisch, die Aufgaben sind wesentlich komplexer geworden. Es geht für die Führungsriege darum, schnell und immer wieder auf Unvorhergesehenes, neue Optionen und neue Bedingungen reagieren zu können, den Wandel zu gestalten und alle Beteiligten für die Visionen und Ziele des Unternehmens zu begeistern – und sie mitzunehmen.

„People don't buy what you do, they buy why you do it“, ist das Mantra von Simon Sinek (2009). Markenkompetenz – die Frage nach dem „Why“, übertragen auf Leadership, erhöht die Wirksamkeit von Führung. Und hier fängt es an: im Team der Unternehmensleitung. Nur wenn an der Spitze absolute Klarheit bei jedem Einzelnen darüber herrscht, wofür er steht, was sein Beitrag zu den einzelnen Themen ist und was er tun kann, um die Unternehmensziele zu erreichen, kann er die Werte des Unternehmens leben und mit seinen Direct Reports authentisch und erfolgreich kommunizieren. Wenn zum Beispiel der Vorstandsvorsitzende von XING ein dreimonatiges Sabbatical macht, ist das eine klarere und wirksamere Botschaft als jede Rede über den Abschied von der Anwesenheitskultur, die Einführung von New Work und die Flexibilisierung der Arbeitszeit im Unternehmen.

Nur die absolute Klarheit über die eigenen Werte, Ziele und Stärken einer Führungspersönlichkeit bietet die Qualität einer Konstante und die sichere Basis für einen agilen Führungsstil in dynamischen Netzwerken, partizipativen Strukturen und liquiden Unternehmensgrenzen. Aus dieser Klarheit erwächst der Mut, sich von bewährten Gewissheiten zu verabschieden und Neues zu initiieren. Umfeld, Kultur, aktuelle Aufgaben und langfristige Ziele des Unternehmens müssen geklärt, mit den persönlichen Standards abgeglichen und iterativ in die Entwicklung eines eigenen, effizienten Führungsstils eingebunden sein.

4 Personal Brand Building macht aus Führungspersönlichkeiten Markenbotschafter

Personal Brand Building ist eine der wesentlichen Komponenten von New Leadership. Nur eine Führungspersönlichkeit, die absolute Klarheit über die eigenen Werte und Ziele hat und ihre Rolle im Führungsteam und im eigenen Team einnimmt, kann effizient und agil führen und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Personal Brand Building ist ein Prozess, in dem jeder Einzelne an folgenden Kernfragen arbeitet:

- Wo sind meine Kernkompetenzen und Potenziale?
- Für welche Werte stehe ich?
- Was ist mein Leidenschaftsthema?

- Was ist meine Vision?
- Was ist mein USP?
- Was sind meine Narrative?
- Als wer will ich wahrgenommen werden?

Im Rahmen dieses Prozesses gilt es, immer wieder zu analysieren: Was habe ich erreicht? Wo stehe ich heute? Was sind die nächsten Schritte auf dem Weg zu meinem Ziel? Persönliche Ziele und Unternehmensziele werden miteinander in Einklang gebracht: Welche Themen – beruflich und privat – sind die aktuellen Herausforderungen? Sobald die Rolle im Führungsteam und das Thema, das die Führungskraft vorantreiben will, eindeutig geklärt sind, geht es um das „Wie“. Wie geht man beim Alignment der Mitarbeiter vor? Welche Führungsmethode ist authentisch und effizient? Dieser Prozess verändert die eigene Wahrnehmung von Kollegen und Mitarbeitern. Im Bewusstsein, dass jeder Einzelne mit eigenen Motiven, Zielen, Bedürfnissen und Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird es einfacher, den Mitarbeitern empathisch und auf Augenhöhe zu begegnen, sie in ihre Verantwortung zu bringen, zu fördern, zu überzeugen und zu motivieren – die Arbeit selbstorganisierter, zielorientierter und motivierter Teams zu gestalten.

Wir erleben, dass die Glaubwürdigkeit einzelner Executives im Unternehmen für Corporate und Employer Brand steht – wirksame Kommunikation ist heute persönlich, verbindlich und konsistent. Die Arbeit in agilen Teams und fluiden Unternehmensgrenzen erfordert Netzwerk-Skills und Sichtbarkeit: Die Expert Brand schafft maximale Awareness und Glaubwürdigkeit durch Authentizität.

Die Digitalisierung hat die Art und Weise, wie Marken aufgebaut werden und wie Unternehmen kommunizieren, verändert. Die Kommunikation der Unternehmen wird immer individueller und persönlicher – zugeschnitten auf die jeweiligen Interessen der unterschiedlichen Stakeholder und Kunden-Zielgruppen. Fach- und Informationsnetzwerke gewinnen an Bedeutung. Authentizität und Leidenschaft sind hier die Erfolgsfaktoren. Ein ausformulierter USP und ein Expertenthema, für das eine Führungspersönlichkeit steht, werden in den Social-Media-Kanälen und Netzwerken zum Erfolg eines Markenbotschafters beitragen. Das Gleiche gilt für die Sichtbarkeit auf der Bühne in internen und externen Zusammenhängen.

Es geht darum, die eigene Position zu vertreten, eine Meinung zu haben und Haltung zu zeigen – auch nach außen, im „War for Talents“. Wir müssen davon ausgehen, dass die neue Generation der Führungstalente ganz andere Motive, Werte, Ziele und Visionen hat als die heutige: Die Status-Symbole ihrer Eltern interessieren sie nicht mehr. Die Unternehmens- und die Führungskultur und damit die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sind ausschlaggebend für die Attraktivität eines Arbeitgebers. Führungskräfte werden zu Markenbotschaftern – ebenso wie die HR-Abteilung, die mit ihrer Team-Brand, einer klaren Positionierung und authentischer Kommunikation zum Unternehmenserfolg beiträgt – bei allen Stakeholdern.

Personal Branding ist nicht nur eine persönliche Karriere-Strategie: Es gehört im digitalisierten Unternehmen zu den Fähigkeiten einer Führungskraft. Denn Leadership hat sich verändert: Heute zählen Werte, Leidenschaft und Vertrauen, um die eigenen Leute hinter sich zu bringen. Eine glaubwürdige Führungspersönlichkeit mit klarem Profil und Haltung kann ein Team, ein Unternehmen und den Markt verändern.

Literatur

- Gallup GmbH. (2016). Mitarbeitergespräche verfehlen zu häufig ihr eigentliches Ziel – Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2015. Pressemitteilung vom 16.03.2016. <https://www.pressebox.de/pressemitteilung/gallup-gmbh/Mitarbeitergespraeche-verfehlen-zu-haeufig-ihr-eigentliches-Ziel/boxid/786159>. Zugegriffen: 30. Juni 2017.
- Geißler, C. (2007). Was ist ... eine Arbeitgebermarke? *Harvard Business Manager*, 2007(10). <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645.html>. Zugegriffen: 30. Juni 2017.
- Höhmann, I. (2017). Management-Guru Dave Ulrich im Gespräch. *Harvard Business Manager* vom 16.05.2017. <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/management-guru-dave-ulrich-im-gespraech-a-1076693.html>. Zugegriffen: 30. Juni 2017.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit. (Hrsg.). (2014). Monitor – Führungskultur im Wandel – Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 30. Juni 2017.
- Sinek, S. (2009). Wie große Persönlichkeiten zum Handeln inspirieren. Simon Sinek at TEDx-PugetSound am 16.09.2009, Newcastle USA. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=de. Zugegriffen: 30. Juni 2017.
- Sohm, S. (2007). Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle – Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur, Studie im Auftrag der Bertelsmannstiftung. http://s98649d24f-843be4e.jimcontent.com/download/version/1371475316/module/7456680286/name/2013-06-17%20Leadership_Studie_BertelsmannStiftung.pdf. Zugegriffen: 30. Juni 2017.

Über die Autorin



Regina Mehler ist Unternehmerin und Gründerin des Start-ups 1ST ROW und der WOMEN SPEAKER FOUNDATION. Sie entwickelt Leadership Brands und Experten-Marken für Executives und Unternehmensleitung. Als Unternehmensberaterin sind ihre Themen New Leadership, Innovations- und Change Management mit Kernkompetenz im Marketing. Regina Mehler verfügt über Know-how aus mehr als 20 Jahren Berufserfahrung, überwiegend in Führungsrollen der IT-Branche: In Unternehmen wie Siebel, Software AG und Adobe war sie federführend für innovatives Marketing und Change Management verantwortlich. Sie ist im Beirat des europäischen Marketingnetzwerkes CMO Council. Regina Mehler ist „Member of Board“ im Deutschen Gründerverband und Fach-Referentin an der Universität St. Gallen.

Foto: © privat



Was Sie über New Work wissen sollten

Lars Vollmer und Mark Poppenborg

Egal ob als Manager, Mitarbeiter, Unternehmer oder Berater – man hat immer zu wenig Zeit, um sich mit den neuen Trends auseinanderzusetzen, die einem in Wirtschaftsmagazinen, auf Konferenzen und in Seminaren nähergebracht werden könnten. Der Alltag fordert schon genug.

Und wer schon ein paar Jahre arbeitet, der hat gelernt, nicht gleich jeder neuen Mode nachzulaufen. Viele vermeintliche Megatrends sind ohnehin nur heiße Luft. Deshalb ist es ratsam, sich nicht stundenlang mit jedem neuen Label auseinanderzusetzen. Und wie ist das mit New Work?

Der Kühlschrank mit kostenlosen Getränken für die Mitarbeiter, der Tischkicker, die Massage am Arbeitsplatz, Homeoffice etc. stehen symbolisch für ein sehr interessantes Phänomen, das da seit einiger Zeit in unserer Wirtschaft heranwächst, das man sogar schon mit Fug und Recht eine „Bewegung“ nennen kann: New Work. Der Begriff wurde 2004 vom Philosophen Frithjof Bergmann (2004) eingeführt. Er suchte nach einer Alternative zur „Knechtschaft der Lohnarbeit“, nach einer Neuen Arbeit mit Freiräumen zur Entfaltung der Persönlichkeit in Übereinstimmung mit den eigenen Wünschen, Hoffnungen, Träumen und Begabungen. Und er fand sie. New Work gibt es.

Dieser hehre Gedanke vermischt sich neuerdings aber wild mit den Ideen von Digitalisierung, Arbeiten 4.0 und hipper Start-up-Kultur. New Work bildet in vielen Köpfen eine diffuse Wolke, in der Menschen irgendwie anders arbeiten. Menschlicher. In Turnschuhen statt mit Krawatte. Im Homeoffice, digital vernetzt und hoch flexibel.

L. Vollmer (✉) · M. Poppenborg
Intrinsify.me GmbH, Berlin, Deutschland
E-Mail: team@intrinsify.me

M. Poppenborg
E-Mail: team@intrinsify.me