

Zehn Trends in 20 Jahren

Einige Themen haben die HR-Arbeit der vergangenen beiden Jahrzehnte besonders geprägt. Einige haben für Schlagzeilen gesorgt. Das Personalmagazin hat die zehn wichtigsten Trends herausgearbeitet und die Debatten der Jahre 1999 und 2019 miteinander verglichen.

1

Fachkräftemangel

● Aktuell gelten laut Studie „Recruiting Trends 2019“ der Universität Bamberg knapp 48 Prozent der Stellen als schwer oder nicht besetzbar. In IT-Unternehmen sind es sogar 68 Prozent. Die durchschnittliche Vakanzzeit für eine Neubesetzung im IT-Fachkräftebereich ist laut Arbeitsagentur auf 132 Tage gestiegen.

Das Forschungsinstitut IAB der Bundesagentur für Arbeit hat herausgefunden, dass nicht die Konjunktur der Beschäftigungstreiber ist, sondern die Arbeitskraftknappheit selbst: „Angesichts der Knappheit sichern sich Arbeitgeber wertvolle Arbeitskräfte; sie stellen also neue ein, wenn sie die Chance dazu haben, und halten die schon bei ihnen beschäftigten“, schreiben die Studienautoren Sabine Klinger und Enzo Weber. Entsprechend sinke die Entlassungsquote immer weiter. Mittlerweile liege sie auf dem niedrigsten Stand seit der Wiedervereinigung.

Für die Recruiter bringt die aktuelle Marktlage das Erfordernis mit, sich neu

aufzustellen und je nach Zielgruppe die geeigneten Recruiting-Wege zu nutzen. Wie es sich schon 1999 abzeichnete, sind diese heute meist im Internet zu finden, aber nicht nur. Azubi-Speed-Dating am Bahnsteig, Stellenanzeigen auf Zapfsäulen, Bewerbungsgespräche in der Straßenbahn oder per Whatsapp – der Arbeitskräftemangel lässt die Recruiter immer neue Ideen entwickeln und testen. Dazu Joachim Diercks, Geschäftsführer der Cy-

quest GmbH: „Während 1999 E-Mails für viele noch Neuland waren und der Internetzugang mit quietschenden Modems erfolgte, erleben wir heute durch den massiven Mangel an Personal in vielen Bereichen einen starken Veränderungsdruck, was die Arbeitsweise und die Prozesse angeht: Recruiter setzen zunehmend auf Big Data, künstliche Intelligenz, Robo-Recruiting.“ ■■■

1999

Mit Engpässen auf dem Arbeitsmarkt beschäftigt sich das Personalmagazin von Anfang an. In der ersten Ausgabe stellte die Redaktion ein erstes digitales Bewerbersystem vor. Eine Ausgabe später, im Oktober 1999, machte das Titelthema „Auf neuen Wegen zu neuen Mitarbeitern“ deutlich, wie stark der Mitarbeiterbedarf seit 1997 angestiegen war. Allein im IT-Bereich waren kurz vor der Jahrtausendwende 75.000 Stellen unbesetzt. Die Recruiting-Kosten für einen Hochschulabsolventen beliefen sich damals auf rund 25.000 D-Mark. Da die Personaler weitere Verknappungen und Verteuerungen erwarteten, begannen sie, im Recruiting zunehmend auf das neue Medium Internet zu setzen.

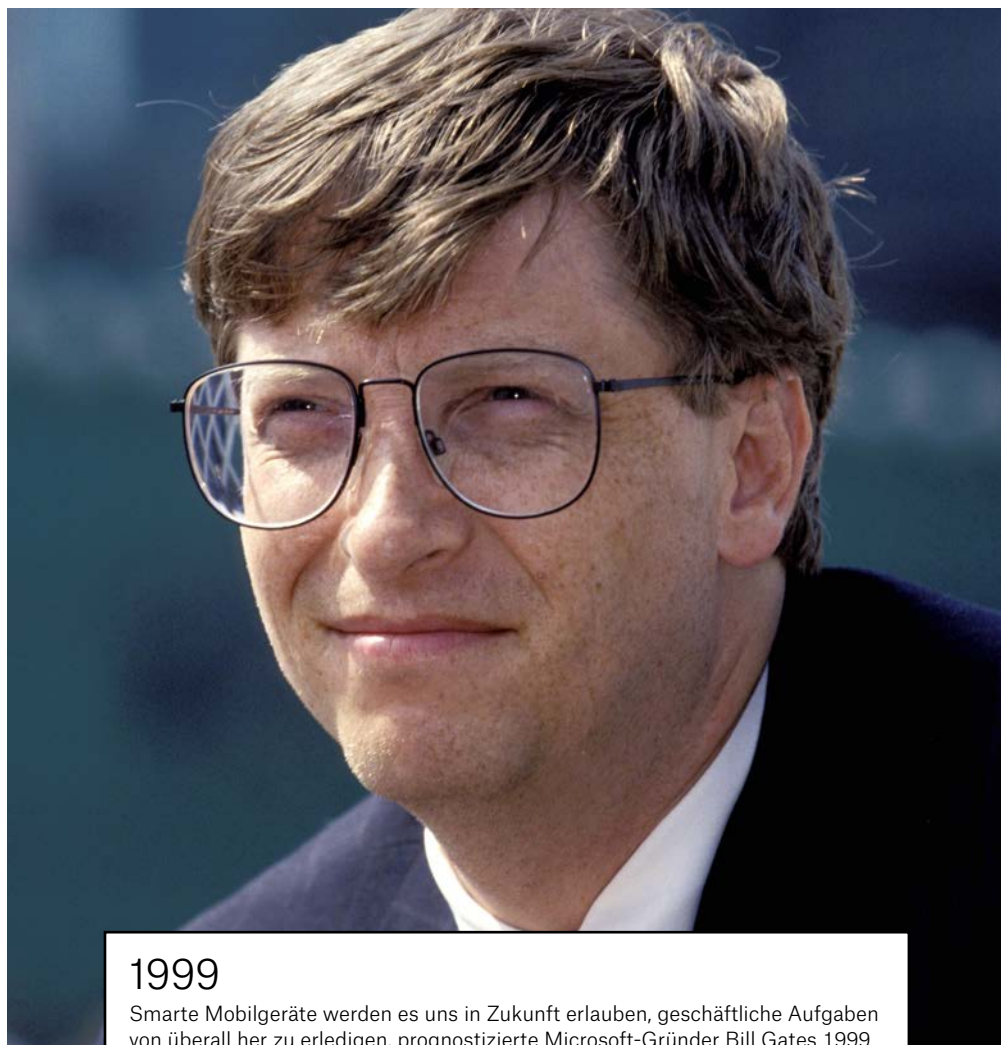
2

Flexible Arbeitszeiten

● Heute ist das Thema „Arbeitszeit“ aktueller denn je. Seit dem Urteil des Europäischen Gerichtshofs vom Mai 2019, mit dem die Aufzeichnung von Arbeitszeiten für Arbeitgeber in der EU künftig verpflichtend wird, erhalten Systeme zur elektronischen Zeiterfassung und Weiterverarbeitung der erfassten Arbeitszeiten einen völlig neuen Stellenwert.

Das Ende der neuen flexiblen Arbeitswelt ist mit diesem Urteil aber nicht eingeläutet. Schon seit vielen Jahren sind Arbeitgeber durch das deutsche Arbeitszeitgesetz verpflichtet, Arbeitszeiten, die über die Höchstarbeitsgrenze von acht Stunden hinausgehen, aufzuzeichnen. Damit wird in vielen Fällen die tägliche Arbeitszeit zumindest indirekt dokumentiert. Für Unternehmen in Deutschland bringt das EuGH-Urteil daher keine massiven Änderungen mit sich. Dennoch stieß das Urteil eine Debatte an, weil es einen Aspekt der heutigen, weit über Themen wie Teilzeitarbeit, Gleitzeit und Arbeitszeitkonten hinausgehenden Arbeitszeitflexibilisierung betrifft. Der verstärkte Wunsch nach mobilen Arbeitsformen und Arbeit im Homeoffice stellt die Zeiterfassung vor neue Herausforderungen: Welche Zeiterfassung gibt es für das Homeoffice? Wie zeichnen die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit auf, wenn sie unterwegs sind? Wie halten wir die Arbeitszeit fest, wenn ein Mitarbeiter abends eine Viertelstunde auf seinem Smartphone E-Mails beantwortet?

Diese Fragen werden für die Unternehmen in Deutschland immer relevanter. Einer aktuellen Mitgliederumfrage des Bundesverbands der Personalmanager zufolge ermöglichen 83 Prozent der Unternehmen mobiles Arbeiten von unterwegs. 77 Prozent bieten ihren Beschäftigten die Möglichkeit, gelegentlich im Homeoffice zu arbeiten. ■



1999

Smarte Mobilgeräte werden es uns in Zukunft erlauben, geschäftliche Aufgaben von überall her zu erledigen, prognostizierte Microsoft-Gründer Bill Gates 1999. Im gleichen Jahr berichtete auch das Personalmagazin (12/1999) erstmals über einen Trend hin zu individualisierten Arbeitszeiten und ersten Formen von Employee-Self-Services: „Die Arbeitszeiten werden immer flexibler, die Arbeitszeitmodelle immer komplexer. Moderne Zeitwirtschaftssysteme sind gefordert“, heißt es dort. In der gleichen Ausgabe geht es zudem um die steuerliche Beurteilung von Homeoffices: In den Lohnsteuerrichtlinien 2000 findet sich die steuerrechtliche Beurteilung von „Telearbeitsplätzen“ erstmals schwarz auf weiß.



1999

„Girl Power“: Die Spice Girls prägten diesen Begriff, der für ein neues Selbstbewusstsein stand. Als Vorlage für mehr Frauenpower in Unternehmen genügte das jedoch nicht. Auch der Regierung fehlte die nötige Durchsetzungskraft: Ein Gesetz zur Gleichstellung von Frauen scheiterte 2001 am Widerstand der Wirtschaftsverbände, eine freiwillige Vereinbarung verpuffte. Diversity sei noch kein Thema, sagte ein wissenschaftlicher Mitarbeiter der Uni Potsdam treffend (Personalmagazin 11/2000), der das freilich vor allem auf sein Forschungsprojekt bezog.

3

Diversity

● Das Thema „Diversity“ ist in den Unternehmen heute weitaus präsenter als noch vor zwei Jahrzehnten. Insofern hat sich einiges verändert. Auszeichnungen, die regelmäßig Leuchtturmprojekte prämiieren, zeugen ebenso davon wie etwa die Ende 2006 gegründete „Charta der Vielfalt“. Mehr als 3.000 Unternehmen haben derzeit die Selbstverpflichtung zu Fairness und Wertschätzung unterschrieben.

Und dennoch drängte sich in den vergangenen Jahren der Eindruck auf, dass es teilweise recht schleppend voranging. Denn einen größeren Schritt hin zu mehr Vielfalt haben die Unternehmen oft erst dann getan, wenn sie mussten – wenn etwa verpflichtende Gesetze, wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz oder die Vorschriften zur Frauenquote, sie angetrieben haben.

Verändert hat sich auch die Sicht auf das Diversity Management. „Es ist nicht die Mischung, die mehr Erfolg bringt, sondern die Summe sehr guter Mitarbeiter“, sagt Professor Torsten Biemann von der Universität Mannheim mit Blick auf seine Forschung und ergänzt: „Je größer der Pool, aus dem die Mitarbeiter rekrutiert werden können, desto besser für das Unternehmen.“ Das stützt Professorin Petra Arenberg von der SRH Fernhochschule im Personalmagazin (2/2018) und fordert, Diversity Management differenziert zu betrachten: „Soziale Vielfalt kann ihre Kraft vor allem bei Aufgabenstellungen ausspielen, bei denen das Spektrum perspektivisch erweitert werden soll, beispielsweise wenn Probleme gelöst werden müssen, Innovation und Kreativität von besonderer Wichtigkeit sind.“

Digitalisierung

1999

„Immer mehr Bundesbürger nutzen das Internet. Insgesamt haben etwa 18 Prozent der Deutschen im Jahr 2000 im Netz gesurft“, berichtete das Personalmagazin im Oktober 2000. Kurz zuvor hatte ein beispielloser Austausch von Software-Programmen in den Personalabteilungen stattgefunden: Viele Lösungen waren nicht für den Jahrtausendwechsel programmiert („Millenium-Bug“). Das bedeutete für viele Anbieter das Aus. Wer sich behauptete hatte, stellte Innovationen wie etwa die ersten ASP-Lösungen auf der Münchner Messe Systems vor. Das Personalmagazin gab einen Überblick dazu im Mai 2000.

4

● In den vergangenen zwanzig Jahren hat die Digitalisierung unaufhaltsam ihren Weg in die Unternehmen gefunden – in der heutigen Arbeitswelt ist der Umgang mit digitalen Lösungen selbstverständlich. Die Bundesregierung hat in ihrer Hightech-Strategie als ein Ziel der Industrie 4.0 Smart Factories definiert, in denen die Produktion weitgehend selbst und unabhängig vom Menschen durch miteinander kommunizierende Systeme organisiert werden kann.

Die große Bedeutung, die den digitalen Technologien bei der Mitarbeiterführung und -entwicklung zukommt, zeigt der HR Software Monitor, für den das Personalmagazin 2017 über 200 Unternehmen nach dem derzeitigen Stand und ihren Planungen bis 2020 zur Digitalisierung der Personalarbeit befragt hat. Wurde HR-Software vor zwanzig Jahren noch überwiegend eingesetzt, um Prozesse der Personaladministration wie beispielsweise Lohnabrechnung oder Zeitwirtschaft abzubilden und zu optimieren, sind heute Performance-Management-Software und Lösungen, die über Echtzeitfeedback Stimmungen erkennen lassen,

die wichtigen Instrumente der Personalarbeit. Social Collaboration, Vernetzung, Transparenz und Harmonisierung von Prozessen sowie die Erstellung von Kompetenzprofilen sind Anforderungen an digitalisierte HR-Arbeit, die, so die Studienteilnehmer, moderne Talentmanagement-Software unterstützen muss. Die meisten der befragten Unternehmen erwarten auch, dass die erweiterten Analysemöglichkeiten durch Big Data und die damit verbundenen Prognosen, kurz Predictive Analytics, dem HR-Bereich zunehmend Vorhersagen hinsichtlich Mitarbeiter-Performance, Matching oder auch etwaige Abwanderungstendenzen ermöglichen. Software-Unterstützung in der Personaladministration (Personalstammdaten und Entgeltabrechnung/bAV) ist für 96 Prozent heute Standard. Dabei gelten SaaS-Lösungen, die über die Cloud bereitgestellt werden als derzeit höchste Stufe, um die digitale Transformation des Personalwesens voranzutreiben. Doch noch ist diese nicht erreicht: Bis 2020 soll der Anteil an cloudbasierter Vergütungs-Software bei 45 Prozent liegen. ■

Inspirieren.
Gestalten.
Weiterkommen.



Führung, Persönlichkeit,
Management:
Weiterbildung, die wirkt.

www.die-akademie.de

DIE AKADEMIE
für Führungskräfte



Datenschutz

5

1999

Ein 15-jähriger Junge namens Mark Zuckerberg soll 1999 seine erste Website programmiert und veröffentlicht haben. Interessant dabei: Unter dem Stichwort „The Web“ beschreibt er ein System, das der Idee von Facebook, erst 2004 gegründet, recht nahekommt. Das Thema „Datenschutz“ dürfte für Zuckerberg – wie für viele andere zu dieser Zeit – (noch) eine geringe Rolle gespielt haben. Für die Arbeitswelt forderte der DGB bereits 1999 gesetzliche Regeln zum Arbeitnehmerdatenschutz – mit Blick auf „EDV-unterstütztes Arbeiten, E-Mail- und Chipkartenbenutzung“. Das Personalmagazin geht erstmals Ende 2000 genauer auf Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes ein.

● Fünf Milliarden Dollar. Diese Rekordstrafe in Sachen Datenschutz muss Facebook an die US-Handelsbehörde FTC überweisen, weil ein Entwickler vor Jahren Daten von Millionen Nutzern des Online-Netzwerks an eine Datenanalyse-Firma weitergegeben hatte. Der Skandal um Cambridge Analytica brachte Facebook-Gründer Mark Zuckerberg sogar eine Anhörung im Kongress ein. Er gelobte Besserung und versprach schärfere Datenschutzmaßnahmen – auch nachdem weitere Datenpannen bekannt wurden. Nun also der Vergleich mit der FTC, der diese Ermittlungen beendet.

Sorgen um die wirtschaftliche Situation bei Facebook sind trotz der Geldsummen wohl fehl am Platz – bei gut 16 Milliarden Dollar Umsatz sowie einem Gewinn von 2,6 Milliarden alleine im zweiten Quartal 2019. Dennoch zeigen die Strafe und die öffentliche Empörung eine geänderte Wahrnehmung beim Thema „Datenschutz“. Auch in Europa ist seit Mai 2018, seitdem die EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) mit ihren drastischen Bußgeldandrohungen greift, ein – nicht ganz freiwilliger – Sinneswandel erkennbar.

„Das neue Recht führt zunächst einmal dazu, dass der Datenschutz in der Personalpraxis mehr in das Bewusstsein rückt“, sagt daher Professor Gregor Thüsing von der Universität Bonn. „Auch Unternehmen, die bislang weniger achtsam beim Umgang mit den personenbezogenen

Daten ihrer Beschäftigten waren, merken: Hier tut sich was und hier muss man seine Praxis gegebenenfalls nachjustieren. Das ist auch sinnvoll, weil die Rechtsfolgen andere sein werden“, erklärt Thüsing im Interview mit dem Personalmagazin (1/2018). Diese neue Aufmerksamkeit für den Datenschutz scheint künftig nötiger denn je – in einer HR-Welt, in der zunehmend digitale Prozesse, Analysen oder künstlich intelligente Instrumente den Job beeinflussen oder gar übernehmen.

Jedoch: Ein Beschäftigtendatenschutzgesetz, das spezielle Fragen im arbeitsrechtlichen Kontext klärt, gibt es noch immer nicht. Entsprechende Gesetzesinitiativen sind über die Jahre regelmäßig gescheitert. In der DSGVO ist der Bereich ausgespart, spezifische nationale Regeln sind explizit zugelassen. Die Bundesregierung hat diesen Raum lediglich für kleinere Anpassungen des Bundesdatenschutzgesetzes genutzt. „Diese Vorschriften orientieren sich weitgehend am vorangegangenen Recht“, sagt Professor Thüsing dazu, ohne jedoch zu vergessen, dass sie auch Klarstellungen enthalten: zum Beispiel, dass die Einwilligung nun auch im Arbeitsverhältnis möglich sei.

Das Pfund des neuen Datenschutzrechts bleibt aber die geänderte Bußgeldandrohung der DSGVO – bis zu 20 Millionen Euro oder vier Prozent des weltweiten Umsatzes. Das sind für Europa neue Dimensionen, für Facebook nicht. ■

6

● „Unternehmen, die die Chancen der Digitalisierung ausschöpfen wollen, müssen sich fundamental wandeln. Dieser Wandel beginnt am Arbeitsplatz und verlangt, Büro- und Arbeitswelten einzuführen, die die multiple Vernetzung der Beschäftigten sowie hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikation unterstützen und auf Selbstorganisation setzen.“ In seinen Überlegungen zum „Büro als Treiber von Veränderungen“ in Personalmagazin 8/2017 betont Professor Martin Klafke die hohe Bedeutung, die der Bürogestaltung zur Unterstützung der Personalstrategie zukommt. In der Tat verändern sich die Bürolandschaften in diesen Jahren gewaltig: Wandelbare und multifunktionale Arbeitsflächen bilden die Basis für agile Arbeiten. Wissenstransfer, Informationsaustausch und kreative Ideenfindung werden durch Meetingpoints, an denen Mitarbeiter auch zufällig zusammentreffen können, gefördert. Zellenbüros und Großraumbüros werden abgelöst durch Multi-Space-Offices, die mit unterschiedlichen Raumangeboten jedem Mitarbeiter den jeweils aktuell optimalen Arbeitsplatz bieten. Arbeit kann von fast allen Orten

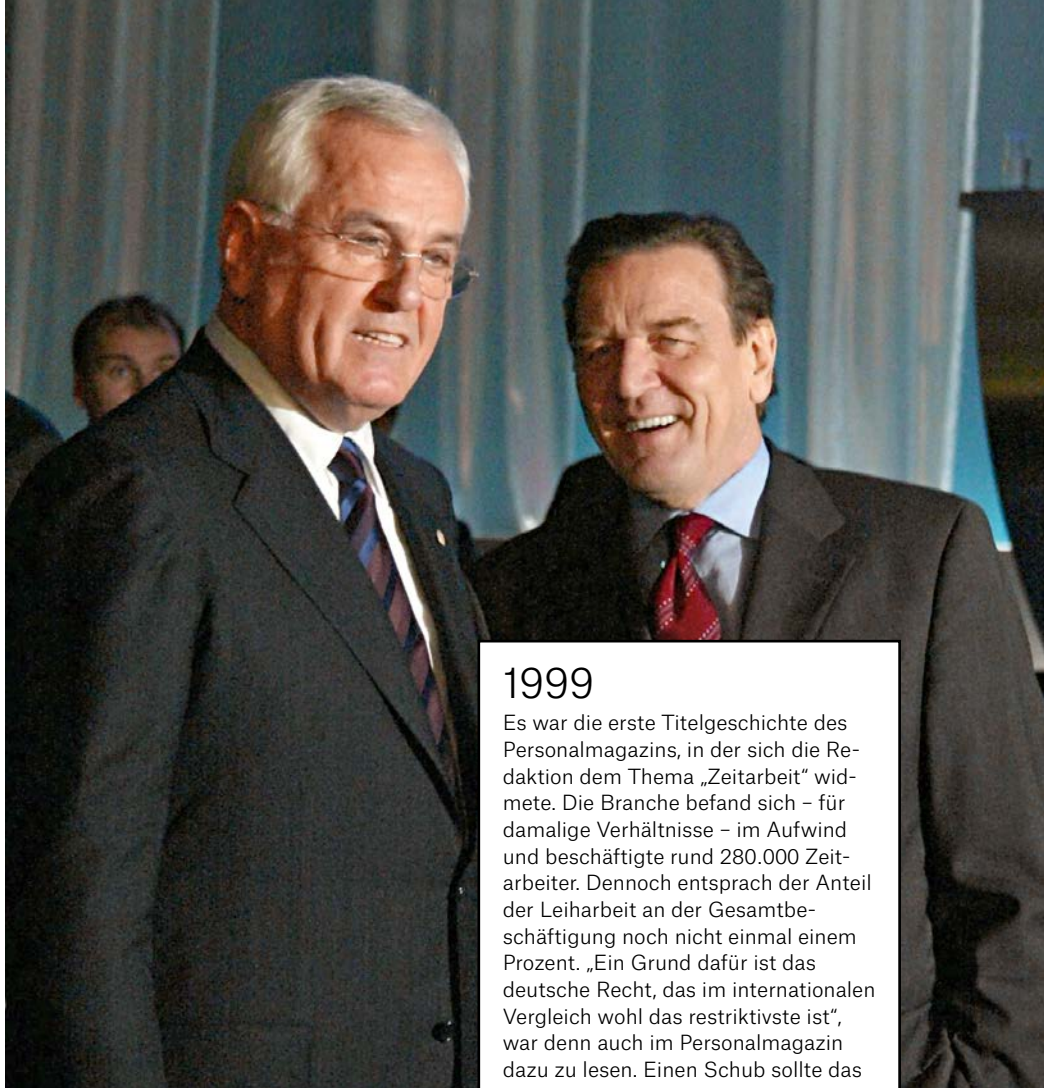
der Welt erbracht werden, über Video-Konferenzen und Zugriffsmöglichkeiten auf die technische Infrastruktur des Unternehmens ist die persönliche Präsenz am Unternehmensstandort kein Zwang mehr. Homeoffices und Coworking Spaces werden zu dem klassischen Büro gleichwertigen Orten der Leistungserbringung. Führung muss nun auch an nonterritorialen Arbeitsplätzen gelingen. Doch auch dem veränderten Anspruch der Mitarbeiter an den Arbeitsplatz wird mit den neuen Bürokonzepten Rechnung getragen. Plätze für Freizeitaktivitäten wie Tischfußball oder Yoga, Kuschelsofas und Chill-Zonen sollen dem Mitarbeiter die notwendigen Erholungsphasen ermöglichen. HR als Treiber der Unternehmenskultur und der neuen Arbeitsmethoden bekommt damit eine neue Aufgabe: Fortan obliegt den Führungskräften die Verantwortung für die Arbeitsplatzgestaltung als Basis zur Umsetzung der Personalstrategie. Als Konsequenz dieser Entwicklungen widmet das Personalmagazin sich in einer fortan jährlich erscheinenden Sonderausgabe dem Thema „Neue Arbeitswelten.“ Das erste Sonderheft erscheint mit der Ausgabe 9/2019. ■

Büro und Arbeitsplatz

1999

Online-Shops für Büromöbel und Büromaterial waren Gegenstand einer Recherche des Personalmagazins für Ausgabe 5/2000. „Online-Shopping nimmt den Chefeinkäufern viel Arbeit ab und macht die Mitarbeiter selbstständiger ...“ lautete das Fazit des ersten und für lange Zeit einzigen Artikels zum Thema Büroeinrichtung. Denn die Arbeitsplatzgestaltung war kein Thema für HR. Alleine der Bereich Real Estate oder Facility Management verantwortete die Aufteilung und Nutzung der Büros und versuchte, möglichst viele Mitarbeiter auf möglichst kleinen Flächen unterzubringen.

7



1999

Es war die erste Titelgeschichte des Personalmagazins, in der sich die Redaktion dem Thema „Zeitarbeit“ widmete. Die Branche befand sich – für damalige Verhältnisse – im Aufwind und beschäftigte rund 280.000 Zeitarbeiter. Dennoch entsprach der Anteil der Leiharbeit an der Gesamtbeschäftigung noch nicht einmal einem Prozent. „Ein Grund dafür ist das deutsche Recht, das im internationalen Vergleich wohl das restriktivste ist“, war denn auch im Personalmagazin dazu zu lesen. Einen Schub sollte das Instrument durch die Agenda 2010 erfahren. Die Reform des Arbeitsmarkts, die der damalige Bundeskanzler Gerhard Schröder sowie der damalige VW-Personalvorstand Peter Hartz verkörperten, beinhaltete auch eine Deregulierung der Zeitarbeit.

Zeitarbeit

● Woran es auch immer lag – ob Konjunkturdelle, Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) oder Fachkräftemangel: Im Jahr 2018 waren rund 30.000 Menschen weniger in der Zeitarbeit beschäftigt als 2017. Der Anteil der Zeitarbeiter an allen Beschäftigten verringerte sich auf 2,6 Prozent. Dennoch sind noch immer eine Million Menschen als Leiharbeiter tätig – weit mehr als im Jahr 1999.

Nach den Beschäftigungszahlen steht die Zeitarbeitsbranche also weit besser da als noch vor zwei Jahrzehnten. Kein Wunder, sollte man meinen, hatte doch erst die Bundesregierung im Zuge der Agenda 2010 gesetzliche Restriktionen gestrichen, bevor dann die Zeit der un-

moralischen Angebote in Form von Tarifverträgen mit der Tarifgemeinschaft Christliche Gewerkschaften (CGZP) anbrach. Bei den geringen Löhnen konnten einige Ver- und Entleiher nicht widerstehen – zulasten der Mitarbeiter, aber auch des Images der gesamten Branche: Das Bild des ausgebeuteten Zeitarbeitnehmers, der als günstige Alternative zur Stammebelegschaft ackert, brannte sich ins gesellschaftliche Gedächtnis ein.

Mittlerweile sind diese Tarifverträge – das entschied das Bundesarbeitsgericht schon 2010 – unwirksam. Zudem haben Branchenmindestlohn sowie -zuschlag das Image etwas aufpoliert. Und auch die Politik scheint nach der AÜG-Reform

zum April 2017 zumindest kurz innezuhalten – und der Branche eine Regulierungs-Verschonungpause zu gönnen.

Im Jahr 2019 ist Zeitarbeit also eine feste Größe am Arbeitsmarkt sowie für Unternehmen, um flexible Arbeit zu ermöglichen. Zeitarbeitsunternehmen haben sich mittlerweile vom reinen Verleiher zum Personaldienstleister gewandelt, sich auf bestimmte Branchen oder Bewerbergruppen fokussiert und das Portfolio zum Beispiel um Vermittlung oder Recruiting erweitert. Und in zwei oder vier Jahren? Zumindest politisch könnte eine neue Diskussion zur Zeitarbeit beginnen. Bis 2021 möchte die Bundesregierung nämlich die Ergebnisse einer Evaluation des AÜG vorliegen haben. ■



8

Lernen und E-Learning

● Im Jahr 2019 verzeichnete die Learntec einen Rekord mit 11.600 Besuchern aus 31 Ländern, die sich mit 341 Ausstellern aus 15 Nationen auf 20.000 qm Hallenfläche tummelten. Seit 1999 hatte sich einiges getan: Zum ersten Mal gab es 2019 auf der Learntec eine eigens eingerichtete „Virtual Reality Area“, in der die Besucher dank Datenbrille als Avatar in einer 3-D-Welten laufen und lernen konnten. Ein Thema war aber noch immer das Gleiche geblieben: die Frage, wie sich die Selbstlernkompetenz von Berufstätigen erhöhen lässt. Darum drehten sich viele Vorträge auf der Learntec und Artikel im Personalmagazin. Die Digitalisierung bringe so rasante Veränderungen mit sich, dass sich die Angestellten selbst um den Ausbau ihrer Kompetenzen kümmern müssten – so die einhellige Meinung der Bildungsexperten. Das informelle Lernen gilt als Lösungsansatz und

das lebenslange Lernen wird vorausgesetzt. Die berühmte 70-20-10-Formel hat sich inzwischen festgesetzt – die genauen Zahlenwerte werden dabei endlich nur mehr als Richtschnur gesehen. Darum gibt es auch 2019 immer noch Präsenzseminare und keiner bezweifelt ihre Daseinsberechtigung grundsätzlich. Die immer schneller voranschreitende Digi-

talisierung beschert Personalentwicklern aber nicht nur ausgefeiltere Lerntechnologien, sondern vor allem viel Arbeit: Die Unternehmen müssen die Herausforderung des Personalumbaus bestreiten – wenn sie nicht nur einseitig abbauen wollen. Dementsprechend hat die Bundesregierung die digitale Weiterbildung auf ihre Agenda gesetzt. ■■■

1999

„Es wird in Zukunft hauptsächlich darauf ankommen, die Selbstlernkompetenz zu erhöhen. Dabei kann die moderne Technik eine Hilfe sein.“ Diese Aussage stammt aus einem Interview (Personalmagazin 2/2000) mit Winfried Sommer, dem Mitbegründer der Learntec – die damals rund 5.000 Besucher zählte. Es ging darum, welche Rolle neue Medien in der Weiterbildung spielen. Das Personalmagazin verkündete den „Abschied vom einsamen Denker“, der mit CD-Rom am Computer lernte. Interaktives Lernen via Internet und die Orientierung am individuellen Lernverhalten waren die neuen Maßstäbe. Das setze einen Wandel der Lernkultur voraus, waren sich die Experten einig. Auch Transparenz über das Wissen im Unternehmen erhofften sie sich durch die neuen Technologien.

Flexible Arbeitszeiten?

Haben wir mit der innovativen Zeiterfassung von tisoware im Griff!

Mehr als HR, Security und MES!

tisoware[®]

www.tisoware.com



9

Organisations- kultur

● Heute steht außer Frage, dass die Kultur ein entscheidender Faktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist. In der digitalen VUCA-Welt überlebt nur, wer eine Unternehmenskultur hat, die die Organisation in die Lage versetzt, sich den in permanenter Veränderung befindlichen Rahmenbedingungen anzupassen und disruptive Innovationen hervorzubringen: Agilität lautet das Stichwort, das ursprünglich aus der Software-Entwicklung stammt, längst aber die Managementdebatten bestimmt und seit rund fünf Jahren auch das Thema Unternehmenskultur prägt. Als zentrale Eckpfeiler der Unternehmenskultur in einer agilen Organisation gelten flache Hierarchien, eine Vertrauenskultur mit hohem Maß an Eigenverantwortung und Selbstorganisation von Teams und Individuen sowie Transparenz durch offene Feedback- und Fehlerkultur. Etwa zeitgleich mit Agilität

rückte das Schlagwort „New Work“, das auf ein Konzept des Sozialphilosophen Frithjof Bergmann aus den Siebzigerjahren zurückgeht, in den Blickpunkt. In Zeiten, in denen die Grenzen zwischen Leben und Arbeiten verschwimmen, Fachkräfte rar sind und sich aussuchen können, wo, was und wie sie arbeiten, steht „New Work“ für ein neues Verständnis der Arbeit – das auch die Unternehmenskultur prägt. Mitarbeiter wollen mehr Freiheit und Selbstbestimmtheit, mehr Verantwortung und Partizipation an Entscheidungen (Stichwort: Demokratische Arbeitswelt, Personalmagazin 1/2015). Und sie suchen Selbstverwirklichung und eine sinnstiftende Arbeit. Dementsprechend avancierte „Purpose“ jüngst zum neuen Paradigma in der Unternehmenskultur, dem das Personalmagazin im Juni 2019 („Unternehmen auf der Suche nach Sinn“) auf den Grund ging. ■

1999

Nach dem Zusammenbruch der New Economy rückte das Thema Unternehmenskultur verstärkt in den Blickpunkt. Mit der radikalen Veränderung der Arbeitswelt, die ab der Jahrtausendwende zunehmend Fahrt aufnahm, wuchs auch die Erkenntnis, dass die Organisationskultur ein entscheidender Faktor für die Innovationsfähigkeit und damit für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist. In der Januarausgabe 1999 thematisierte das Personalmagazin bereits das Prinzip der Selbstorganisation („Erfolg in autonomen Teams“), welches heute zum Herzstück der Arbeitskultur 4.0 geworden ist.

Mitarbeiter- führung

10





1999

Mit Angela Merkel war eine Führungskultur in der Bundespolitik eingezogen, die sich bewusst von der Helmut-Kohl-Linie abhob. Auch in der Managementdebatte, die sich im Personalmagazin spiegelte, standen die Manager alten Schlags in der Kritik: Ein Autor spricht den Führungskräften, die sich geradlinig durch die Firmenhierarchie hocharbeiten, gar die Persönlichkeit und die Fähigkeit zum Change Management ab (Ausgabe 11/2000). An ihre Stelle würden charismatische Leader mit kooperativem, demokratischem Führungsstil treten, prophezeiten Berater (1/2000).

men. Sie stellt Sinnfragen und hinterfragt Führungsstrukturen und -stile. Feste Hierarchien bröckeln vielerorts.

Insofern traf die Prophezeiung der Berater im Personalmagazin zur Jahrtausendwende zu – jedoch gibt es auch schon wieder eine Umkehrbewegung. Während viele deutsche Unternehmen noch immer danach streben, Beispielen aus dem Silicon Valley nachzueifern, kehren die dortigen Unternehmenslenker teilweise in hierarchische Strukturen zurück. Allzu oft erwiesen sich Entscheidungsfindung und Organisation unter allen Mitarbeitern als zu schwierig und Innovationen blieben in den offenen Strukturen trotzdem stecken, wie das Personalmagazin in Ausgabe 3/2019 berichtet. Die Konsequenz daraus: Führungskonzepte nach Lehrbuchvorgabe werden seltener. An ihre Stelle treten agile Leader, die einiges einfach ausprobieren, Feedback aufnehmen und ihr Verhalten dann wieder neu justieren. Auch das digitale Leadership gewinnt an Bedeutung – schließlich sind die Führungskräfte gefordert, digitales Arbeiten auch vorzuleben. ■■■

● Für das Jahr 2023 sagte Thomas Sattelberg, ehemaliger Personalvorstand der Telekom, in Personalmagazin 5/2012 voraus, dass Mitarbeiter Unternehmensbürger werden, die ihre Chefs wählen. Echte demokratische Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse würden sich auch bei wichtigen Geschäftsthemen etablieren. Drei Jahre später widmete das Personalmagazin dem Thema „Demokratie in Unternehmen“ die Titelstrecke und stellte darin Beispiele von Unternehmen vor,

die ihre Mitarbeiter an wichtigen Strategiefragen beteiligten und Führungskräfte wählen ließen. Im gleichen Jahr erschien der Film „Augenhöhe“: Die Produzenten zeigten Unternehmenswelten, in denen Fairness, Innovation, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit besonderen Stellenwerten genießen.

Führung hat sich gewandelt. Was schon äußerlich an Managern mit Hoody und Turnschuhen abzulesen ist, hat dank der New-Work-Bewegung Fahrt aufgenommen.



HR weiter gedacht.

Intelligente HR-Lösungen für den gesamten Life Cycle eines Arbeitnehmers. Software und Services – so wie Sie es brauchen.

- » BEWERBERMANAGEMENT
- » TALENTMANAGEMENT
- » PERSONALMANAGEMENT
- » BILDUNGSMANAGEMENT
- » PERSONALABRECHNUNG
- » ABRECHNUNGSSERVICE
- » PERSONALZEITWIRTSCHAFT
- » PERSONALEINSATZPLANUNG
- » MOBILE LÖSUNGEN

SP_Data GmbH & Co. KG
fon: 05221 9140 444 | info@spdata.de | www.spdata.de