

Führung und Kommunikation

Wenn sich die Arbeit ändert, wo bleibt das Personalmanagement?

Da gibt es doch Chancen, Frau Büchse, oder?

Die Arbeitswelt ändert sich, das ist mittlerweile in aller Munde und auch die Richtung scheint klar zu sein: Hierarchien und damit ganze Führungsebenen werden demontiert, es wird weniger die Einzelleistung der Mitarbeiter_innen bewertet, sondern das Team insgesamt und dessen gemeinsame Leistung steht im Fokus, der Modus ist nicht mehr Arbeitsorganisation, sondern Selbstorganisation, insgesamt wird Bürokratie und damit behäbige und langfristige Steuerungsinstrumente, wo es geht, abgebaut.



Uwe Springer; Foto wbv Neukölln

Dies alles geschieht, damit Unternehmen schneller und flexibler auf Marktbedürfnisse eingehen können, damit sie dem globalen Wettbewerbsdruck standhalten, begehrte Fach- und Führungskräfte der jüngeren Generationen anziehen und binden und mit der zunehmenden Geschwindigkeit durch die Digitalisierung mithalten können.

Jüngere Generationen anziehen und binden.

So könnte eine Organisation aussehen, die sich konsequent den neuen Anforderungen angepasst hat:

- Organigramme und Stellenbeschreibungen wurden abgelöst durch netzartige Zeltstrukturen, in denen Mitarbeiter_innen sich je nach Kompetenz und Kundenbedarf mal in der einen, mal in der anderen Konstellation zusammenschließen.
- Mitarbeiter_innen wählen sich ihre Führungskräfte selbst aus: geführt wird von den Personen, die die meiste Gefolgschaft hinter sich bringen, oder die Führungsrolle wird zwischen mehreren Personen aufgeteilt.
- Individuelle Zielvereinbarungen sind überflüssig, (als Motivationsfaktor und Steuerungsinstrument haben sie seit langem schon ausgedient), es wird, wenn überhaupt, die Teamleistung bewertet.

- Das Gehalt wird zwar noch zentral berechnet, aber die Verhandlungen sind nicht mehr zwingend mit der Führungskraft, sondern finden im Team statt und es herrscht eine volle Transparenz darüber, was jede_r Einzelne verdient.
- Personalentwicklungsinstrumente, wie Mitarbeitergespräche, Potenzialanalysen, 360°-Feedbacks, zentralisierte Trainingsorganisation usw. werden nicht mehr nachgefragt, weil sie zu weit weg von der Wertschöpfung und für die neue Flexibilität viel zu langfristig gedacht und angelegt sind.
- Steuerungsinstrumente, wie zentrale Zeiterfassung, Reportings, Budgets, Statistiken sind abgeschafft.
- Mindestens 50% der Meetings sind ersatzlos gestrichen, weil nicht zielführend und Zeitverschwendung.

Für viele Unternehmen ist das keine Zukunftsmusik mehr, sondern eine notwendige Anpassungsleistung und Überlebensstrategie als Antwort auf die sogenannte VUKA-Welt (Volatil, Ungewiss, Komplex, Ambivalent). Auf das Personalmanagement haben solche tiefgreifenden Veränderungen erhebliche Auswirkungen. Denn die zentrale Steuerungsfunktion der Personalabteilungen wird stark dezimiert und zahlreiche Aufgaben fallen einfach weg oder werden in die Hände der Teams gelegt (Stichwort Selbstorganisation).

Wie können Personalmanager adäquat darauf reagieren?

Meiner Ansicht nach ist dies die Zeit der großen Chancen für Personalverantwortliche, denn zahlreiche Veränderungen rücken genau ihr primäres Handlungsfeld in den Mittelpunkt: den Menschen. Es geht also nicht darum, zu warten bis der Wandel die zentralen Personalaufgaben ergreift und hinwegfegt, sondern sich zum Gestalter der Veränderung aufzuschwingen. Also von weg der Reaktion und hin zur Aktion.

[Hin zur Aktion](#)

Wie könnte das gehen?

Hier sind einige Beispiele, die die Handlungsmöglichkeiten des Personalmanagements aufzeigen sollen. Sie sind nicht in jedem Unternehmen umsetzbar, aber können helfen, den Blick zu weiten und selbst Ideen zu entwickeln.

- HR stellt Fragen, z. B., was die Einzelnen an Höchstleistung hindert und erfährt so wichtige Stellschrauben für Veränderungen.
- HR positioniert sich näher am Markt und den tatsächlichen Kunden, denn um diese geht es. Warum nicht projektgesteuert direkt in der Fachabteilung sitzen, den Außendienst begleiten, die Produktion erleben oder in der Qualitätssicherung mitarbeiten? Nur so ist erfahrbar, in welchen Themen die operativen Mitarbeiter_innen tatsächlich die professionelle Personalkompetenz benötigen.
- HR stellt sich selbst agil auf: überflüssige Bürokratie und Führung wird über Bord geworfen, Selbstorganisation wird etabliert. HR begibt sich so in ein Experimentierfeld und kann feststellen, was gut funktioniert, wo noch gelernt werden muss und wovon man besser erst einmal die Finger lässt.
- HR startet Experimente, z. B. in dem Recruitingprozesse radikal vereinfacht werden, oder Stellenausschreibungen keine fachlichen Anforderungen mehr enthalten, sondern nur noch nach der Passung ins Team ausgewählt wird.
- Wenn es schon Abteilungen im Unternehmen gibt, die nach Scrum arbeiten, bietet es sich an, HR-Mitarbeiter_innen zu Scrum-Mastern ausbilden zu lassen und somit direkt in den Projekten mit ihrer professionellen HR-Kompetenz unterstützen.
- HR startet Initiativen für mehr Agilität im Unternehmen und sucht Ideengeber unter den Mitarbeiter_innen. Es bilden sich kleine Umsetzungsteams, die dann wiederum durch HR unterstützt werden.

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten und leider keinen Masterplan. Denn die Anlässe für Veränderungen und deren Richtung sind wahrscheinlich genauso zahlreich, wie es Unternehmen gibt. Das gilt natürlich auch für die Immobilienwirtschaft. Die erste Aufgabe des Personalmanagements ist es also, herauszufinden, welche (Um-)Gestaltung hilfreich ist, um auch in Zukunft in sich stetig verändernden Märkten, mit zunehmender Komplexität und höherer Unsicherheit agieren zu können.

Cordula Büchse

Zum Weiterlesen:

- Frederic Laloux: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. VAHLEN, 2015
- Ulf Brandes, Pascal Gemmer, Holger Koschek, Lydia Schültken: Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Campus, 2014

cb@tidenhub-beratung.de
 0178-6832830
www.tidenhub-beratung.de
 In der Lernwerkstatt von TIDENHUB und ORGANEIO in Hamburg können Sie gemeinsam mit anderen Personalverantwortlichen über die neuen Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten von HR diskutieren. Sie erhalten ein tieferes Verständnis der zunehmenden Dynamisierung und Komplexität der Arbeitswelt und entwickeln erste eigene Ideen um sich als HR zu positionieren. Die Termine sind der 19. April oder der 31. Mai 2016. Hier erfahren Sie mehr.

