

Future Company: Trends für Unternehmen und warum sich die Rolle der Personaler wandeln muss

Kaum ist die Wirtschaftskrise in Vergessenheit geraten, kehrt in vielen Unternehmen wieder der „business as usual“-Zustand vergangener Tage ein. Doch statt sich nach einem ruhigen „Normalzustand“ zurückzusehnen (den es übrigens niemals gab), sollten Unternehmen jetzt nach vorne blicken und anfangen, die Weichen in Richtung Zukunft zu stellen. Hier die vier wichtigsten Trends, die dabei eine Rolle spielen.

Trend 1: Die New Workforce betritt den Arbeitsmarkt und fordert neue Machtverhältnisse und eine kollaborative Führungskultur

Die richtige Führungs- und Kommunikationskultur entscheidet über die Zukunft eines Unternehmens. Wenn immer nur der Chef spricht (und recht haben darf), steht er bald alleine da – weil ihm keiner mehr zuhören wird. Verstärkt wird dieser Wandel durch die junge Generation, die in den nächsten Jahren nach und nach in die Unternehmen strömen wird.



Von Oliver Dziemba

Lebensstilforscher und
Konsumexperte,
Zukunftsinstitut GmbH,
Kelkheim

Foto: Dziemba

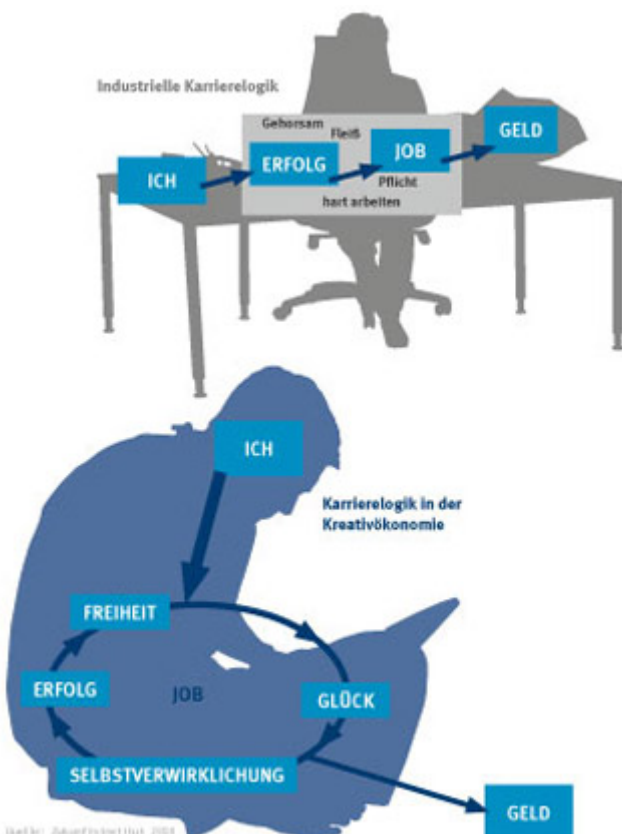
Kennzeichnend für sie ist, dass sie stark von den demokratischen Erfahrungen aus dem Web geprägt ist und ihrem Job eine völlig neue Bedeutung beimisst: Arbeit ist Kooperation und Kollaboration (auch und gerade mit den Vorgesetzten), der Job wird nicht selten als Möglichkeit empfunden, Veränderungen mit möglichst globaler Wirkung auszulösen. Vertrauen, Nähe und Leidenschaft bestimmen deshalb künftig den Unternehmenserfolg – und nicht mehr wie im Zeitalter der industriellen Arbeitskultur die Ausübung von Macht, Kontrolle und Herrschaft.

Der Medienkonzern Bertelsmann trimmt seine Nachwuchskräfte von Anfang an auf unternehmerisches Denken. Mit dem „Entrepreneurs Program“ durchlaufen junge Nachwuchstalente innerhalb von 18

Monaten an den weltweiten Standorten verschiedene Abteilungen, um an wichtigen Projekten mitzuarbeiten. Dass Bertelsmann das Empowering sehr ernst nimmt, zeigt auch eine große Sorge des Unternehmens: Der ärgste Konkurrent im „War for Talents“ ist der Schritt der jungen Talente in die Selbständigkeit.

Trend 2: Gesucht für das Unternehmen Zukunft: eine neue Strategie im „War for Talents“

Der Wunsch nach Unabhängigkeit (58%), Eigeninitiative und Selbstverwirklichung (42%) sowie flexible Gestaltung des Privat- und Berufslebens (35%) gehören zu den stärksten Antrieben, die zu einer Unternehmensgründung führen (Quelle: LMU Entrepreneurship Centers). Talentierte und kreative Mitarbeiter können Unternehmen künftig also nicht mehr durch Arbeitsplatzsicherheit oder finanzielle Anreize an sich binden. Lebenslagenspezifische Karriere-



optionen, die auf persönliche Leidenschaften und individuelle Lebensstile der Mitarbeiter abgestimmt sind, stellen sich langfristig als die wirksamere Personalstrategie heraus.

Die Unternehmensberatung Deloitte berücksichtigt mit dem Mass Customization Careers Programm die unterschiedlichen Lebenslagen ihrer US-Mitarbeiter. Damit wird eine individualisierte Karriere-leiterplanung möglich. Zweimal im Jahr dürfen die Beschäftigten mit ihren Führungskräften Ziele festlegen – und zwar berufliche und private. Mitarbeiter können sich äußern, ob sie künftig mehr Projekte und Verantwortung übernehmen („dial up“) oder ob sie ihre Arbeitszeiten verkürzen möchten, um ihre Work-Life-Balance zu optimieren („dial down“). Bereits im Jahr der Einführung stieg die Zufriedenheit der Mitarbeiter um 25 Prozent.

Trend 3: Selbstbestimmung, Sinn und Freiheit – wir stehen am Beginn einer neuen Anreiz-Kultur

Der Unternehmenserfolg ist künftig nicht mehr Chef-, sondern Mitarbeitersache. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass sich das Wohlbefinden der Menschen steigert, je größer der Freiheitsgrad in dem Umfeld ist, in dem sie gerade leben. Für die Unternehmens- und Arbeitswelt bedeutet das: Mehr Autonomie führt automatisch zu einem größeren Selbstwertgefühl der Mitarbeiter und zu mehr Zufriedenheit. Die Boni-Kultur ist ein Relikt aus dem Zeitalter der Industrie-Ökonomie. Im Unternehmen der Zukunft sind Anreiz-Systeme gefragt, die Kreativität fördern, individuelle Gestaltungsspielräume erhöhen und den Mitarbeiter als wichtigstes Glied in der Wertschöpfungskette verstehen.

Der Online-Filmeverleiher Netflix beweist, dass Mitarbeiter ein hohes Maß an Freiheit (und weniger Kontrolle) nicht unbedingt nur zu ihren eigenen Gunsten ausnutzen: Netflix-Mitarbeiter dürfen so viel Urlaub nehmen, wie sie wollen. Die einzige Voraussetzung: Die Abteilungsleiter müssen wissen, wo die Angestellten sind und sicher sein können, dass die Arbeit erledigt wird. „Menschen geben ihr bestes, wenn sie unbelastet sind“, erklärt Unternehmenssprecher Steve Swasey diese Motivationsstrategie (Quelle: Telegraph.co.uk, 14.8.10).

Ausblick 2020: Was bedeuten die aktuellen Trends in Unternehmen für den Personaler der Zukunft?

> **Recruiting 2.0 ist zukunftsorientierte Personalplanung – und nicht bloß Mitarbeitergewinnung über das Internet.** Zukunft gestalten, statt Gegenwart verwalten – so muss die Philosophie des Personalplaners von morgen lauten. Der Personalplaner wird zum Zukunftsstrategen und muss ein Gespür dafür entwickeln, wie sich Märkte und Branchen verändern. Denn damit wandeln sich auch die Skills, die das Unternehmen produktiv machen.

> **Die Recruiting-Logik der Old Economy sollten Personaler nicht einfach auf die neue Arbeitswelt übertragen.** Personalmarketing darf keine Einbahnstraßen-Kommunikation mehr sein. Employer Branding heißt künftig vor allem: mehr Dialog. Der tatsächliche Gewinn des Internet-Recruiting liegt darin, dass Unternehmen künftig einen direkten und ungefilterten Dialog mit interessierten, potenziellen Bewerbern führen können.

> **Die Karriereleiter der Zukunft kennt nicht mehr nur vor oder zurück. Umwege und Diskontinuitäten gehören zur Zukunft der Erwerbsbiographie.** Gerade bei Auswahlverfahren legen Personalverantwortliche heute noch viel zu häufig auf zäsurfreie Verläufe Wert. Ein bunter (oder schwarzer) Fleck im Lebenslauf darf nicht immer gleich zum K.O.-Kriterium für einen Bewerber werden. Oftmals schlummern gerade darin ungeahnte Talente und Motivationen, die in Zeiten des Fachkräftemangels für Unternehmen neue Chancen bedeuten können.

> **Starre Berufsbilder und Tätigkeitsbeschreibungen gehören längst der Vergangenheit an.** Die Aufgabe einer zukunfts-fähigen Personalstrategie besteht auch darin, persönliche Talente, Vorlieben und Leidenschaften zu entdecken und für das Unternehmen gewinnbringend einzusetzen. Mitarbeiter immer nur auf die bestehenden, ehernen Unternehmensgesetze einschwören zu wollen, hemmt die Zukunftsfähigkeit und damit den weiteren Unternehmenserfolg.

Trend 4: Die Wissensformel, die Unternehmen klüger macht: Kollaboration, Kreativität und Kommunikation

Bildung und lebenslanges Lernen sind längst nicht mehr alleine der Sphäre der beruflichen Weiterqualifikation zuzuordnen. Sie sind zu Alltagsbegleitern geworden und prägen die Lebensentwürfe der Menschen. Was zwangsläufig aber wieder Einfluss auf die Arbeitswelt nimmt. Denn wer sein Leben lang weiterlernen möchte, Bildung und Wissen also zum Mittelpunkt seines Lebensstils macht, der stellt automatisch auch höhere Wissensanforderungen an seinen Job. Auch hier ist die New Workforce der Treiber dieser Veränderung. Sie stellt andere Ansprüche an die Wissensvermittlung und fordert eine Kommunikationskultur, die neue Formen der Zusammenarbeit, des Austauschs und des gemeinsamen Lernens verlangt. Denn nur eine Unternehmenskultur, die unabhängige Vernetzungen und bedingungsloses Empowerment fordert und fördert, kann aus einer Wissensoffensive eine Wissensrevolution werden lassen.

LG CNS Co., eine Tochter der LG Group in Südkorea, setzt bei der Kommunikation auf ein unternehmensinternes „Twitter-System“. Im Juli dieses Jahres startete LG CNS mit dem Microblogging-Dienst BizSuite eine Testphase mit 1.000 Mitarbeitern, nicht mal einen Monat später ist das Kommunikationssystem für alle 7.000 Mitarbeiter zugänglich. Entgegen einiger Befürchtungen haben die ersten Tage schnell gezeigt, dass die Mitarbeiter das neue Medium nicht als Ort für Unsinniges missbrauchen. Die meisten Mitarbeiter reden über Themen, die ihre Projekte betreffen. Die Mitarbeiter schätzen besonders den informellen Charakter und die sprachkreativen Möglichkeiten beim Microblogging.

Literaturtipp:

Studie „Future Company – Die Zukunft der Unternehmenskulturen“

www.zukunftsinstitut.de/futurecompany

