

Diskussionspapier der HR Alliance im Nachgang zum ZukunftsForum Personal 2011

Wir möchten mit den Teilnehmern unseres Kongresses und allen Interessierten in einen Dialog eintreten zu den Kern-Handlungsfeldern zukünftiger Personalarbeit. Abgeleitet aus den Kongressinhalten des ZFP 2011 haben wir einige Thesen formuliert, die wir im Anschluss mit vielen kritischen, weiterführenden Fragen hinterlegen. Steigen Sie ein in die Diskussion und den Dialog! Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen unter info@hr-alliance.eu

Social Contract 1.0

1. Shareholder Value-Steuerung alleine führt in die Irre. Unternehmen als gesellschaftliche Akteure und Nutznießer sind gefordert, Bürgerpflichten zu erfüllen sowie auf gesellschaftliche Anforderungen adäquat zu antworten.
2. Ob aus Regulierungsangst oder aus selbstgesetzter Moral: Unternehmen müssen für wichtige gesellschaftliche Anliegen wie Menschenrechte, Bildung, Migration, Armutsbekämpfung, Gesundheit, Chancenfairness proaktiv Verträge und Bündnisse mit Politik und Zivilgesellschaft schließen.
3. Den Verwerfungen durch Globalisierung, Staatsrückzug und Wirtschaftsverfehlungen müssen Unternehmen durch crossnationale, nachhaltige und wertebasierte Unternehmensverfassungen begegnen.

Enterprise 2.0

1. Die Herausforderungen liegen primär in der Identifikation und Umsetzung eines neuen Unternehmensselbstverständnisses und weniger in der Anwendung neuer Technologien und Instrumente.
2. Bestehende Machtstrukturen in Unternehmen und die seit Jahrzehnten erprobten Rezepte der Attrahierung, Bindung, Entwicklung und Beförderung von Personal sowie die Art der Führung werden radikal in Frage gestellt.
3. Die Transformation der Unternehmensstrukturen von reiner Hierarchie- hin zu Netzwerkorientierung ist zentrale Herausforderung in diesem Kontext. Die Bedeutung von Akteuren im Unternehmen hängt immer weniger von ihrem hierarchischen Status, sondern zunehmend von der Attraktivität ihres Beitrages ab.

People X.Y.

1. Menschen wollen mehr Souveränität, Eigenverantwortung und Teilhabe. Dazu gehören flexible Arbeitsmodelle, schnelle Entscheidungswege, gesunde Arbeitskultur, Geld verdienen und Wohlfühlen sowie direkte und persönliche Mitbestimmung.
2. „People X.Y.“ ist Vielfalt. Ohne eine Politik der Vielfalt werden Unternehmen weder die notwendigen Talentquellen erschließen, noch die Komplexität des Umfeldes meistern können.
3. Die Förderung der individuellen Begabung und die Fokussierung auf Stärken statt dem heute gängigen Defizitansatz stehen im Vordergrund. Talent ist überall.

Leitfragen zum Bereich Social Contract 1.0:

Aufsichtsrat

- Wie viele „Nicht-Wirtschaftsführer“ sollten auf der Anteilseigner-Seite in Aufsichtsräten sitzen?
- Müssen Unternehmen einen Teil ihres Gewinns „außerhalb des Unternehmens“ investieren?

Zivilgesellschaft und Governance

- Wie funktioniert Governance im Unternehmen vor dem Hintergrund der veränderten zivilgesellschaftlichen Herausforderung?
- Müssen Führungskräfte zivilgesellschaftlich aktiv sein?
- Ist das Setzen von Quotierungen in Unternehmen der Königsweg, um gesellschaftliche Strukturen in der Beschäftigungsstruktur und Governance-Struktur abzubilden?
- Wie können / müssen Unternehmen alternative Schulexperimente unterstützen?
- Wie und wo können Unternehmen selber selber jenseits klassischer Weiterbildung als Investor in Bildung investieren?
- Wie kann die systematische Erschließung bildungsferner Schichten für Teilhabe in Unternehmen erfolgen?

Werte

- Müssen sich Unternehmen aus Ländern zurückziehen, in denen Menschenrechte mit Füßen getreten werden?
- Dürfen Firmen in arabischen Staaten Frauen von der Arbeit und Bildung ausschließen?

Leitfragen zum Bereich People X.Y.:

Führung

- Wie können Pilotprojekte zu „gewählter Führung“ aussehen?
- Wie bricht man elitäre Zirkel und die damit verbundenen Karrierewege auf?
- Wie kriegt man Vielfalt in die Köpfe von „einfältigen“ Entscheidern?

Talente einschl. Recruiting

- Wie erschließt ein Unternehmen Talentpools abseits des Mainstreams?
- Wie müssen die Auswahlinstrumente und die Entwicklungswege dazu angepasst werden?
- Wie ersetzen wir bildungsbürgerlich normierte Auswahlstandards?
- Wie sieht interne Bildung für Bildungsfremde aus?

Unternehmenskultur

- Wie sieht eine Unternehmenskultur aus, die sowohl die klassischen Diversitystrukturen wie auch die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsstile berücksichtigt?
- Wieviel Familie darf in der Firma sein?
- Wieviel Firma darf in der Familie sein?
- Wie viel Vielfalt ist in den denkbaren neuen Arbeitsort- und Arbeitszeitmodellen möglich?
- Inwieweit haben Unternehmen Verantwortung für die Gesundheit ihrer Beschäftigten?
- Was ist die Verantwortung von HR wenn es um sinnstiftende Arbeit geht?
- Wie erreichen wir die Vertrauenskultur, die nötig ist, um diese Ansätze zu implementieren?
- Hört „People X.Y.“ an den Ländergrenzen des Unternehmens auf?

Politik

- Wie können Personalere in der Bildungspolitik Chancenfairness und Durchlässigkeit fördern?
- Wie sieht ein einheitliches Schulmodell aus, das die Vielfalt abbildet und fördert?

Leitfragen zum Bereich Enterprise 2.0:

Aufsichtsrat

- Wie gelingt es, tradierte Aufsichtsräte mit diesen neuen Konzepten der Unternehmensentwicklung zu konfrontieren?

Führung

- Sollten wir mit Demokratisierung von Führung experimentieren und Führungskräfte wählen?
- Wie muss sich Führung neu definieren unter den Bedingungen von Enterprise 2.0?
- Wie kann ein Pilotprojekt zur „gewählten Führung“ aussehen?
- Wie werden „Tyrannen“ verhindert, die den Populismus nutzen?
- Wie kommen wir zur Führung auf Zeit?
- Mit welchen HR Instrumenten und Prozessen finden / entwickeln wir Unternehmensführer, die für dieses Enterprise 2.0 stehen?
- Wie sieht eine Bindungskultur aus, die vom Mitarbeiter ausgeht und nicht vom Unternehmen?
„Binden wollen statt gefesselt werden“

Managementstruktur / Mitbestimmung

- Fällt das mittlere Management weg?
- Wie ist dann die direkte Beziehung zwischen Leitung und Basis?
- Wie sieht ein neues, direkteres Mitbestimmungsmodell aus unter den Bedingungen von Enterprise 2.0?
- Durch wen fühlen sich Mitarbeiter künftig vertreten und wie nehmen sie ihre Rechte wahr?
- Wie viel disruptiver Wandel ist denkbar? Wieviel ist möglich und notwendig?

Steuerungsstrukturen

- Wie sieht das Governance Modell aus?
- Wie gelingt es, die alten Governance Strukturen mit den neuen Konzepten der Unternehmensentwicklung zu konfrontieren?
- Was sind die Check- und Balancestrukturen in einer egalitäreren Unternehmensstruktur?
- Abschaffung der traditionellen Personalentwicklung?
- Können wir Personalentwicklung ablösen durch Förderung der Menschen, die attraktiv im Netzwerk sind?
- Braucht es noch die bisher herrschende Form der Personalentwicklung, wenn die Attraktionsmechanismen stimmen?

Talente

- Wie erhalten Talente, die noch nicht im Unternehmen sind, die Möglichkeit, die Talentkultur zu gestalten, in die sie eintreten?
- Wie können im Übergang zu Enterprise 2.0 Schutzräume für Querdenker und Außenseiter geschaffen werden?
- Abschaffung der traditionellen Personalentwicklung?
- Können wir Personalentwicklung ablösen durch Förderung der Menschen, die attraktiv im Netzwerk sind?
- Braucht es noch die bisher herrschende Form der Personalentwicklung, wenn die Attraktionsmechanismen stimmen?

Was ist HR 3.0?

- Entsteht durch Fokus der Personalarbeit auf die Umsetzung der o.g. drei Themenfelder
- Umsetzung der obigen Thesen und weitere Konkretisierung in der Unternehmenswelt.
Ein Beispiel: die Belegschaftsstruktur eines Unternehmens muss die gesellschaftliche Wirklichkeit widerspiegeln.
- Verantwortung für Social Contract übernehmen
- Personaler sind Transformationsagenten für eine demokratische Unternehmenskultur, in der Führung partizipativer wird und die Menschen eine Stimme haben
- Personaler haben sich aktiv in die nationale Bildungs- Arbeitsmarkt und Migrationspolitik einzumischen und handfeste Vorhaben zu unterbreiten.

Aufgaben der Personaler mit Hinblick auf HR 3.0:

1. Transformationsagent als Zukunftsaufgabe von HR (Struktur)
2. Förderung von Bildung im Sinne von Durchlässigkeit, Ko-Investition (Talente)
3. Sinnstiftung & Kulturarbeit im engeren Sinne