

Ingelore Welpe (Hrsg.)

Personalentwicklung 2020

Wie die Megatrends Gender, Diversität und
Quotierung die Personalentwicklung transformieren

Angewandte Genderforschung
Gender Research Applied

Einleitung: Change the Management!

„Organizations are many things at once“, Morgan (1986, S. 339)

Warum ist es so interessant, über das Thema Personalentwicklung in den kommenden Jahren zu sprechen? Warum liegen bereits heute Prognosen über die Anforderungen an Unternehmen im Jahr 2030 vor mit konkreten Aussagen, worauf es ankommen wird bei der Personalführung und welche die anspruchsvollen und zugleich viel versprechenden Lernfelder für innovatives Personalmanagement sind?

In den Fachpublikationen zu Organisation und Personal, in den Bestsellern der Managementliteratur und in Zukunftsstudien zu den Veränderungen in der Wirtschafts- und Arbeitswelt werden die Selbstbilder und die Leistungen von Führungskräften immer deutlicher kritisiert und heute weit verbreitete Verhaltensmuster und Kulturen in der Unternehmensführung als unzeitgemäß bewertet. Es besteht vielfach Konsens darüber, dass der sozioökonomische Kontext der Zeit der Mehrzahl der Organisationen, seinem Management und dem Personal in vielerlei Hinsicht Korrekturen im Denken und Handeln unaufschiebbar abverlangt. Selbstwahrnehmung, Denklogiken und Bewertungsschemata sind auf dem Prüfstand, weil diese, überholt, nicht mehr zur Realität passen. Die Erkenntnis ist folgenreich. Organisationen stehen an bewusstseinsverändernden Bruchlinien für ihr Selbstkonzept, bei der Personalführung und bei der Personalentwicklung. Manche Literatur spricht der kommenden neuen Ordnung das Merkmal Business-Revolution zu (vgl. Malone 2004), die sich in der Zusammenarbeit und in den Beziehungen zwischen Topmanagement, Führungskräften aller Ebenen und dem Personal vollzieht.

Gegenstand von Führung und Management sind nicht mehr Personen, sondern deren Unterschiedlichkeit, deren Potentiale, deren Abhängigkeiten bei der Ressourcennutzung und bei der Wahrnehmung von Risiken und Chancen für den Organisationserfolg. Dafür sind Kooperation, Kommunikation und die Koordination unabdingbar. Diese strategischen Kompetenzen zu entwickeln und zu befördern, das ist die Aufgabe einer zukunftsfähigen Personalentwicklung. Diese „3 K“ sind es, die Führung als CO-Leadership, Shared Leadership und Führung vor dem Hintergrund beschreiben und, was der Ausruf „Change the Management“ meint. Der Personalentwicklung wird abverlangt, dass sie die notwendigen unternehmerischen Einstellungen und Haltungen für Selbstentwicklung, das unbedingte Engagement „high-involvement“ und die Selbststeuerung des Personals erreicht. Dazu braucht Personalentwicklung ein Denkmodell, das das Management der

Interdependenzen machbar macht. Die Idee, dass eine Organisation aus Menschen besteht und daher so wie ein lebendiger anpassungsfähiger Organismus arbeitet, ist ein passendes Modell für die Gestaltung der Organisation. Dafür stehen drei Konzepte zur Verfügung: Lernen in der Organisation, was die Weiterentwicklung ermöglicht, die Flexibilisierung mit lose gekoppelten Elementen für das Netzwerken und Interaktionen und die Systemtheorie, als Wissenschaft vom Komplexen, die den Sinnbezug des Handeln liefert (Abb. 1).

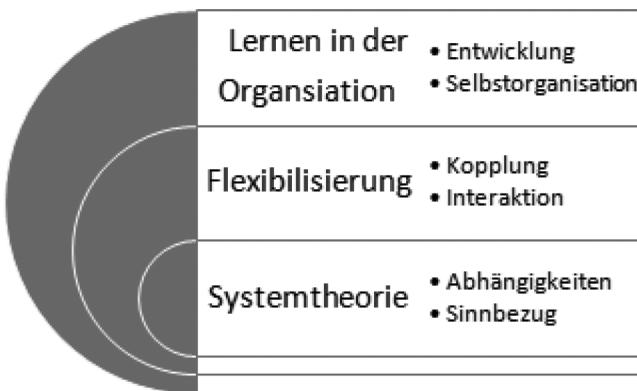


Abb. 1: Basiskonzepte und Gestaltungsperspektiven eines Managementmodells für die offene Zukunft. (Welpe 1999, S. 2) modifiziert.

Das grundlegende Steuerungsprinzip, das jedem Prozess des Lernens und des Konstruierens von Realität zugrunde liegt, ist Selbstorganisation, durch die sich Strukturen, Formen und die Ordnungen in Organisationen herausbilden. „*Wir managen hier nicht Menschen, die Menschen managen sich selbst. Wir organisieren uns um freiwillige Selbstverpflichtungen. Es gibt einen gedanklichen Unterschied zwischen einer Selbstverpflichtung und einem Befehl*“ (Organ 1988, S. 84).

Dieser Satz belegt die Beobachtung, dass sich Mitarbeiter selbstorganisiert verhalten und von den vom Management und von Führungskräften eingeführten und vorgegeben Ordnungen wiederkehrend in aller Regel und pragmatisch und in jeder Phase ihres beruflichen Lebenszyklus abweichen, insbesondere dann, wenn Organisationen in eine neue, offene Zukunft treiben, für die alte Ordnungen versagen und eine „neue Firma“ verlangt wird. Das ist heute wieder einmal der Fall und dem entspricht auch das kommende demokratische Führungsverständnis, das dem Personal signalisiert: „*Findet heraus, was zu tun ist, tut es, solange die*

vereinbarten und geteilten Ziele erreicht werden“ (Purser u. Cabana 1998, S. 205). Führungskräfte und Personalmanager können diese Haltung und die Handlungskompetenzen dafür nur dann haben, wenn die Vorstellung von „wir oben“ und „die unten“ in der Organisationen aufgegeben ist und durch ein systemisches Verständnis „wir sind das Ganze“ ersetzt wird.

Literatur

- Malone, T.W.:* The future of work-how new order of business will shape your organization, your management style, and your life. Boston, (2004).
- Morgan, G.:* Images of Organization. Beverly Hills, (1986).
- Organ, D.W.:* Organizational Citizenship behavior. The good soldier syndrome. Lexington. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen Förderinstrumente. Praxisbeispiele. Neuwied, (1988).
- Purser, R. E. u. Cabana, S.:* The self managing corporation: How leading companies are transforming work of teams for real impact. New York, (1998).
- Welpe, I.:* Das Prinzip der Selbstorganisation und seine Bedeutung für die Entwicklung von Intrapreneurship im Management. München (1999).

**Megatrend „Gender“ als Treiber der Veränderungen
für einen Paradigmenwechsel.**

**„Stellt Euch darauf ein, dass ihr euch auf nichts
mehr einstellen könnt!“**

Ingelore Welpe

1 Abstract

Vorhersagen über die zukünftige Entwicklung der Gesellschaft, zum Veränderungsbedarf in Unternehmen und das Verhalten von Menschen im ökonomischen und sozialen Umbruch sind zwangsläufig unsicher. Zwar ist die Zukunft offen, dennoch definieren soziale und technologische Megatrends schon heute die komplexen Spannungsfelder, treiben so die Anpassung von dysfunktionalen Unternehmens- und Personalstrategien für 2020 deutlich voran und geben uns eine Vorstellung davon, was in den nächsten 20 Jahren gefordert sein wird. Wesentliche Messgrößen für Modernität sind der Strategiefit des Personalmanagements, die Gender-Diversitätskompetenz der Führungskräfte und die Selbstorganisation des Personals. Als Ergebnis werden die Welt der Arbeit und die Art der Arbeit wirklich neu und unsere Arbeitsweisen völlig anders sein.

2 Zielsetzung

Megatrends ermöglichen es, Entwicklungsrichtungen zu erkennen. Die nötigen Innovationen in der Wertschöpfungskette Personal hat das Personalmanagement in der eigenen Organisation durch Kommunikation und Interaktion selbst zu herauszufinden. Was jedoch grundsätzlich in zukunftsfähige Personalstrategien, in praktische Personalkonzepte und in die Personalentwicklung gehört, möchte der Beitrag benennen.

3 Megatrends

Die Zukunft der Gesellschaft, von Stadt und Staat und ihren Organisationen ist keineswegs nur die Fortschreibung der Gegenwart.

„Wählt man willkürlich eine Periode der Vergangenheit aus und liest die damaligen Schriften über die Zukunft ... so ist man erstaunt wie sehr sie danebengelegen habe und zwar fast alle“.

Brian Magee

Denn, alle Fortschrittsarchitekten projizieren die Zukunft einfach als Fortsetzung der gegenwärtigen technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Sachverhalte. Das ist zu einfach, da die Wirklichkeit erfahrungsgemäß anders ausfällt. Was erleichtert den Umgang mit Ungewissheit und unvorhersehbaren Ereignissen und, was können Grundlagen für strategische Überlegungen und Planungen für Personal und Organisation sein?

Beobachtungen der Trends, die sich in der Gesellschaft abzeichnen, Auseinandersetzungen mit den Mainstream-Diskussionen über Verlauf und Richtung der Entwicklung und Analysen der Auswirkungen von technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Problemlagen sind geeignet, Zukunft greifbarer zu machen und Veränderungsprozesse genauer zu gestalten und zu steuern.

Wie in 2020 und nachfolgenden Jahren die Konzepte für Organisations- und Personalentwicklung aussehen sollten, das bestimmen maßgeblich auch globale Megatrends. Es sind langfristige, häufig jahrzehntelange und übergreifende Transformationsprozesse, die die Normen, Regeln und Haltungen in Gesellschaft, Politik, Wirtschaft qualitativ nachhaltig verändern. Sie greifen insbesondere in die Strukturen der Wirtschaft und die Werteorientierungen einer Gesellschaft ein. Weil Megatrends so weitreichende implizite und explizite Implikationen und Auswirkungen haben, bestimmen sie die Strategie-Agenda der Politik, der Wirtschaft und der öffentlichen Institutionen.

Die Hauptakteure des Wandels stammen aus drei Gruppen der weltweiten Emanzipationsbewegungen, und zwar aus der Bewegung für Chancengleichheit für Frauen und andere benachteiligte gesellschaftliche Gruppen sowie aus den Antidiskriminierungsbewegungen zur Gleichbehandlung von Ethnien, aus den ökologischen Bewegungen und den unterschiedlichen zivilgesellschaftlichen Bürgerbewegungen (z.B. der Friedensbewegung, Anti-Atomkraft, Recht auf soziale Stadt).

Zwanzig Megatrends lassen sich derzeit ausmachen, die als Mainstream-Themen die politischen und gesellschaftlichen Diskussionen und die Veränderungsprozesse bestimmen. Die Soziale Trendforschung beobachtet deren Entwicklungsrichtung und ihre Stärke und teilt den Megatrends je nach Stärke und Einflusspotential Rangplätze zu.

Die Rangplätze (vgl. Quelle: Z Punkt) 1 bis 8 der wichtigsten gesellschaftlichen Megatrends besetzen

- Der demographische Wandel (1)
- Die neue Stufe der Individualisierung (2)
- Frauen auf dem Vormarsch/Gender-E-Quality (3)
- Kulturelle Vielfalt (4)

- Neue Mobilitäts-/Konsummuster (5)
- Inklusion (6)
- Wandel der Arbeitswelt (7)
- Neue Aufklärung und Bürgergesellschaften (8).

Im Hintergrund befeuern technologische Megatrends die gesellschaftlichen Entwicklungen. Die Digitalisierung unserer Lebenswelten, die sozialen Medien und virtuellen Netzwerke machen unsere Kommunikation und Interaktion unabhängig von Ort, Zeit und von persönlicher Anwesenheit.

Der Veränderungsdruck der Megatrends formt nicht nur Einstellungen, Haltungen und Werteorientierungen der Gesellschaft, sondern sichtbar die Praxis der Personalentwicklung in Unternehmen um. Die Dynamik und die Arbeitswelt einer Gesellschaft bestimmen zahlreiche Faktoren. Dazu zählen insbesondere die Lebenslagen und Bedürfnisse von Bürger/innen mit Migrationshintergrund sowie die Lebenslagen und Lebenspläne von Frauen. Heute entscheidet sich bereits jede 5. Frau, allein zu leben und Berufstätigkeit als Lebensmodell zu wählen. Dennoch müssen jedoch Frauen generell mehr als Männer, von denen lediglich 6% teilzeitbeschäftigt sind, Mutterpflichten real mit Berufskarrieren schultern. 4/5 der alleinerziehenden Frauen arbeiten, wenn sie berufstätig sind, täglich länger als Mütter in Paarhaushalten und haben daher besondere Anforderungen an die Vereinbarkeit von Beruf und Familienpflichten. Nur 50% aller Kinder unter 8 Jahren können wegen des Mangels an Plätzen eine Tageseinrichtung besuchen. Diese Situation hat erhebliche Auswirkungen auf die Personalgewinnungsstrategien der Unternehmen für mehr Frauen .

Junge Frauen sind heute mehrheitlich besser gebildet als junge Männer und streben Entdiskrimierung bei Entgelt, bei Teilzeitbeschäftigungen und Quotierung für obere Führungspositionen an. Demographisch relevant ist der Fakt, dass es heute noch ab dem 51. Lebensjahr einen Frauenüberschuss in der Gesellschaft gibt, jedoch jährlich mehr Frauen sterben als Mädchen geboren werden, so dass jede neue Generation potenzieller Mütter kleiner als die vorherige ist. So rechnet man für 2050 mit 14,2 Mio. Frauen im reproduktionsfähigen Alter von 15 bis 50 Jahren, gegenüber derzeit von 19,7 Mio. Frauen. Auch dieser Trend beeinflusst mindestens zeitweise die langfristige Bevölkerungspolitik und die zukünftige Personalpolitik.

Nach wie vor bevorzugen Studienanfänger eine geschlechtstypische Fächerauswahl, die die horizontale und vertikale Segregation des Arbeitsmarktes zwischen Frauen und Männern weiterhin aufrecht erhält. Junge gut ausgebildete Frauen und Männer verändern ihre Bewerbungsstrategien, nutzen social media Plattformen für die Beurteilung von Unternehmen und zur Auswahl von Arbeitgebern und

zeigen damit gegenüber Unternehmen ihre Macht als Nachfrager. Attraktiv für junge Frauen und Männer sind die Unternehmen, die ein exzellentes Human-Ressourcen-Management vorweisen.

Mit der Betonung der Selbstentfaltung und Selbstgestaltung werden soziale Gruppennormen individueller und unverbindlicher. Menschen investieren persönlich mehr als bisher und strategisch in die eigene berufliche Bildung und Weiterentwicklung zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und zur Persönlichkeitsentwicklung. Selbstbestimmte Lebensführung geht einher mit abnehmender Bereitschaft zur Unterordnung unter Regeln und Strukturen und unter die Autorität von Führung. Die selbstbewussten Menschen in der Informationsgesellschaft mit ihren mächtigen web-communities wollen und praktizieren Transparenz, den Abbau von hierarchischer Positionsmacht und von Herrschaftswissen, wollen die bedarfsoorientierte Gestaltung der Arbeitswelt, fordern die faire Verteilung von Ressourcen, Lasten und Chancen und von Unternehmen eine Personalführung, die ihre Leistungspotentiale erkennt und nutzt, die wachsende Aufgabenkomplexität und zunehmende Arbeitsbelastung ausbalanciert und Vertrauenskultur fördert.

Weil das Personal heute und morgen „schwieriger“ wird, sehen sich Personalmanagement und Personalführung außerordentlich gefordert. Im Transformationsprozeß zeigt sich und erscheint die Arbeitswelt virtuell und paradox, gefüllt mit ausdifferenzierten sozialen Milieus der Parallel-Welten, in dezentralen und Netzwerkstrukturen und mit kultureller Diversität. Die rasch fortschreitende Automatisierung führt weg von der Produktion hin zu Serviceleistungen, Informationsdiensten und Beratungsleistungen. Personal wird ersetzbar durch Technologie. Arbeit wird zeit- und ortsunabhängig erledigt. Ein Viertel der Arbeitszeit wird heute bereits mobil mit PC verbracht und mit unbegrenzter Erreichbarkeit. Coffice-work heißt, außerhalb des Büros arbeiten, allein und doch vernetzt mit Notebooks, iphones, ipads oder ebooks. Die Befristung von Arbeitsverhältnissen wird zur Regel, freie Mitarbeit und Selbständigkeit verdrängen Vollzeitbeschäftigung. Anstelle von Arbeiter/innen und Angestellten spricht man von Mitunternehmer/innen und Intrapreneuren, von denen dauerhaft hohe persönliche Anpassungsleistungen und effektive Selbstorganisation verlangt werden. In der Europäischen Union müssen heute schon 60% der Beschäftigten die Reihenfolge und Erledigung ihrer Arbeiten selbst managen und sich dazu kontinuierlich selbst weiterbilden.

Megatrends zwingen Organisationen zu einem Paradigmenwechsel. Grund für den Wechsel eines Denkkonzeptes ist die Wahrnehmung seiner Dysfunktionalität. Der Paradigmenwechsel ist daher ein Problemlösungsversuch für die Organisation. Mit dem Wechsel zu einem neuen Denkmodell, zu einem zukunftsfähigen

Paradigma, sichert die Organisation ihre Existenz und ihre Wettbewerbsfähigkeit um die Human Ressourcen, das richtige und geeignete Personal.

Immer waren es revolutionäre Paradigmenwechsel, die die Entwicklung unserer Gesellschaft und der Wirtschaftswelt vorangebracht haben. Und, alle Paradigmenwechsel zielen auf eine freiheitlichere, chancengleiche, emanzipatorische und diverse Gesellschaft.

Wichtige historische Paradigmenwechsel waren die Aufhebung der Sklaverei und der Leibeigenschaft, die Auflösung von Über- und Unterordnungsverhältnissen zwischen Herr und Knecht, die Durchsetzung der Bürgerrechte mit den Ideen der Freiheit und Gleichheit und die Formulierung der Menschenrechte. Schließlich ist die Abschaffung der Diskriminierung von Frauen und ihre Gleichstellung vor dem Gesetz erreicht in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt. Nun verstärken sich die Gleichheitsbewegungen, um die soziale Diskriminierung von Merkmalen wie Ethnie, sexuelle Orientierung, Alter oder Behinderung zu beenden.

Nach dem neuen Paradigma verstehen sich Organisationen dynamisch, vernetzt und ganzheitlich und als ein System, das seine Ziele, die Wertschöpfung und seine Zukunftsfähigkeit nur mit strategisch stimmigen Prozessen und Strukturen erreicht. Sachlogisch führt dieses Paradigma zu Strategiewechseln für die Ressource Personal. Die Personalstrategien haben zu bedenken, dass seit 2010 das Angebot an Fach- und Führungskräften sinkt, dass qualifiziertes Personal ein knappes Gut und der Rekrutierungsspielraum vor allem bei Jüngeren kleiner wird. Daher sind lebensaltersgerechte Arbeitsformen für älteres Personal anzubieten, soul & life balance Programme, die Arbeitsbelastungen mildern und Maßnahmen, die die Loyalität und die Bindung von Personal sichern. Schließlich muss sich die Personalentwicklung strategisch verstehen, damit das Humankapital des Personals zum Organisationserfolg beiträgt.

Zu klären ist, wie Potentialvielfalt, Lebensphasen, Bedürfnisse und Ansprüche des Personals zu managen und mit den Organisationszielen in Übereinstimmung zu bringen sind. Talentmanagement und Strategisches Personalmanagement sind daher neue Schwerpunkte der Personalentwicklung.

In Organisationen kommen folgerichtig die Personalführungskonzepte ebenso auf den Prüfstand, wie die Personalmanagementpraxis und ihre Instrumente. Die strategischen Unternehmensziele dienen zur Überprüfung der Stimmigkeit des Personalkonzepts mit dem gegenwärtigen Paradigmenwechsel, sondieren die Effektivität der Personalentwicklung und der Instrumente und untersuchen Anpassungserfordernisse der Wertschöpfungskette Personal von der Personalplanung bis zur Personalfreisetzung, damit für die strategischen Unternehmens- und Organisationsziele erreicht werden.

Konkret geht es um Antworten auf nachfolgende vier Fragen:

1. Ist unser **Personalkonzept strategisch** relevant und, sind unsere Maßnahmen zur Personalentwicklung nachweislich wertschöpfend, sind die Personalmanagement-Instrumente stimmig, spezifisch und wirkungsvoll zur Erreichung der strategischen Ziele unseres Unternehmens?
2. Haben wir ein **diversitätskompatibles Human-Ressourcen-Management** und eine geschlechtergerechte Personalführung oder eine zufällige und damit x-beliebige Personalentwicklung?
3. Leisten unsere **Personalmanager und Führungskräfte**, was der **Paradigmenwechsel** von ihnen verlangt, nämlich strategisches Denken und Handeln, gelebte Flexibilität für neue Rollen, souveräner Umgang mit Mehrdeutigkeit und Komplexität in der Personalarbeit und leisten sie auch das, was sie versprechen, Ergebnisse?
4. **Halten Management und Führung das Personal gesund und leistungsmotiviert?** Der Wertschöpfungsbeitrag durch Führungskräfte wird kritischer untersucht. Denn, nur 50% der Beschäftigten vertrauen ihren Führungskräften, umso weniger, je höher deren Positionen sind. Lediglich 36% der Beschäftigten glauben, dass ihre vorgesetzten Führungskräfte ehrlich und integer sind. In den letzten 12 Monaten geben dreiviertel der Beschäftigten an, unethisches oder gesetzeswidriges Verhalten in ihrer Organisation erlebt zu haben. „Ungesunde“ Personalführung und schlechte Beziehungen zur Führungskraft gehören zu den Hauptgründen, weshalb gute Mitarbeiter ihre Organisationen verlassen.

Dem Veränderungsdruck müssen sich alle Organisationen bedarfsgemäß stellen. Besonders schwer ist es offenbar, das Personal nicht mehr nur abstrakt zu definieren und uniform zu behandeln, sondern es mit der Genderperspektive als männlich und weiblich wahrzunehmen und die Vielfalt des Personals und die Individuen mit ihren individuellen Potentialen, besonderen Begabungen und Fähigkeiten zu managen. Eine zukunftsfähige Personalstrategie plant und agiert mit Gender und Diversität im Sinne des Gender Mainstreaming und des Diversity Managements.

4 Gendermanagement und Diversity Management sind Problemlösungen im Paradigmenwechsel

Über Gender wird in Zusammenhang mit dem Ziel der geschlechtergerechten Gesellschaft und über Diversität in Zusammenhang mit sozialer Diskriminierung und Gleichbehandlungsfordernungen bereits seit den 1970er Jahren öffentlich