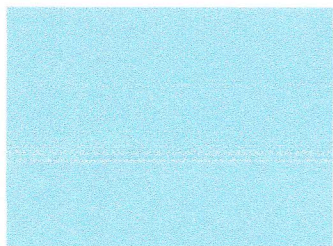




Dieser richtet sich nicht nur auf den individuellen „Sandwichmanager“, sondern auch auf die Bedingungen in seiner Organisation. Mittlere Manager sind nicht die „Lehmschicht“, sondern eher eine Art „Seismograph“ der Organisation. Und viele Organisationen machen es ihren mittleren Managern nicht leicht. Denn mittlere Manager sind an die Bedingungen der Organisation gebunden: daran, ob die Zusammenarbeit zwischen der oberen und mittleren Managementebene gut organisiert ist. Sie führen wirksam, wenn die Stoßrichtung klar und die Verantwortlichkeiten eindeutig sind. Sonst wird es zäh, auch für engagierte mittlere Manager. Das Buch hilft, die Anforderungen von allen Seiten zu bewältigen: mit Praxistipps sowie Interviews mit erfahrenen CEOs und mittleren Managern zu deren Handlungsstrategien. Denn die Mitte macht's! ISBN: 978-3-648-08075-7 (HAUFE.), Euro 29,95 (D).



Anzeige

PERSONALRECHT

MAL WIEDER: AUSSERDIENSTLICHES VERHALTEN

Der Verkäufer eines Düsseldorfer Autohauses verfolgte vom Betriebsgelände aus einen Autodieb mit einem nicht im öffentlichen Verkehr zugelassenen Quad in der Düsseldorfer Innenstadt. Die Verfolgungsjagd erfolgte mit erhöhter Geschwindigkeit unter Missachtung mehrerer roter Ampeln und im alkoholisierten Zustand. Nachdem bereits der Verkäufer eine Abmahnung wegen des Fahrens unter Alkohol und Verursachung eines Unfalls erhalten hatte, kündigte nunmehr aufgrund dieses – außerdienstlichen – Verhaltens der Arbeitgeber fristlos. Das Arbeitsgericht hielt die Kündigung für wirksam, weil die Weiterbeschäftigung unter Berücksichtigung aller Umstände bis zum Auslaufen der Kündigungsfrist schlicht unzumutbar sei. Das Vertrauen sei durch das Verhalten stark erschüttert und das Ansehen des Autohauses gefährdet. Die Abmahnung wegen eines vergleichbaren Verhaltens war hier rechtlich hilfreich, ArbG Düsseldorf vom 17.07.2016, 15 Ca 1769/16 (RA Dr. Ulrich Brötzmann, Mainz, www.kanzlei-broetzmann.de)



PERSONALTHEMA

Fortsetzung von PI 32/16

PERSONALARBEIT IM DIGITALEN ZEITALTER

Folge 2: Digitalisierung und Unternehmenskultur

„culture eats strategy for breakfast“ Dieser altbekannte Satz von Peter Drucker hat auch heute noch seine Gültigkeit: für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sind die Unternehmenswerte entscheidend und die Art und Weise des Umgangs miteinander. Die Kultur eines Unternehmens bestimmt, ob neue Ideen in einem Unternehmen entstehen und umgesetzt werden. Wenn kreative Denksätze unterdrückt und Fehler vermieden werden, wenn Ressortdenke und Machtpolitik den Unternehmensalltag bestimmen, sind Veränderungen schwer durchsetzbar – von einer digitalen Transformation ganz zu schweigen.

Unternehmen brauchen heute künstliche Intelligenz, um im Wettbewerb bestehen zu können. Optimierung und Effizienz sind das Ziel. Dafür gilt es Wege zu finden, Produkte und Prozesse weitestgehend ohne Menschen zu steuern. Das Problem vieler Unternehmen heutzutage ist aber nicht ihr Mangel an Fähigkeiten Maschinenintelligenz, Prozesse und Standards zu bedienen. Häufig ist es die weitgehende Unfähigkeit, die menschliche Intelligenz zielführend zu nutzen.

Die Arbeit in Strukturen des Industriezeitalters mit klaren Hierarchien, Regeln und Kontrollen war ein Wettbewerbsvorteil in trägen, weiten Massenmärkten. In den heutigen engen, dynamischen, globalen Märkten mit hohem Wettbewerbsdruck stehen sie der Lösung von Problemen zumeist im Wege. Deshalb zeigt sich häufig, dass Unternehmen, die auf der Symptom-Ebene ein technologisches Problem erkennen lassen, in Wirklichkeit ein Strukturproblem haben. Ihr Organisationsmodell, die Art und Weise, wie sie arbeiten, ist veraltet.

Glücklicherweise sind Menschen – anders als Maschinen – in der Lage, sowohl komplexe als auch komplizierte Zusammenhänge zu durchdringen. Menschen können mit Überraschungen umgehen und Ideen haben. Doch Menschen können nur kreativ sein in einem Umfeld, das dies ermöglicht. Eine Unternehmenskultur, die Mitarbeiter zum Selber-Denken einlädt, Fehler zulässt, Irrtümer als etwas Positives erachtet und negative Stressfaktoren minimiert, ist deshalb heute der entscheidende Wettbewerbsvorteil.

Unternehmenstransformation agieren, indem sie zum einen die Wichtigkeit einer Unternehmenskultur, die Kreativität, Agilität und Flexibilität fördert und Risikobereitschaft stärkt, transparent macht. Zum anderen muss sie die Weichen dafür stellen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter gerne gute Leistungen bringen. Und das ist mehr, als Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten und den Arbeitsplatz ergonomisch und physiologisch sinnvoll zu einrichten.

Unbestritten ist die Wichtigkeit eines funktionierenden Betrieblichen Gesundheitsmanagements und State-Of-The-Art technologischer Unterstützung in allen Bereichen. In Zeiten der (post-)digitalen Revolution sind die effektivsten digitalen Arbeitsplätze exakt auf jeden Mitarbeiter zugeschnitten und stehen in Usability und Vernetzung in einem intelligenten Kontext zueinander. Damit auf dieser Basis jedoch wirklich erfolgreiches Wachstum entsteht, muss auch der kulturelle Rahmen gesetzt sein, der eine Entwicklung möglich macht. Und dies steht und fällt mit dem Verhalten der Führungskräfte.

Digitale Technologien gestalten unsere Welt und den Arbeitsalltag immer wieder aufs Neue. Unternehmen können und müssen dieser Herausforderung begegnen, indem das Management Treiber des Prozesses und mit seinem Verhalten Vorbild für alle Mitarbeiter ist. Talent Aquisition und Talent Development sind und bleiben deshalb die wichtigsten Kernaufgaben des Personalbereichs: Die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften, die die richtigen Kompetenzen und das notwendige Mindset für das digitale Zeitalter haben, muss von HR inhaltlich und strukturell begleitet werden.

Das bedeutet für den Personalbereich aber auch, sich mit den notwendigen Kompetenzen im digitalen Zeitalter auseinanderzusetzen und die eigenen Mitarbeiter, Prozesse und Produkte zu überdenken. Kompetenzprofile gehören ebenso auf den Prüfstand, wie Rollen und Aufgaben.

Menschen mit den richtigen Kompetenzen können ihre Potentiale nur in einer Kultur entfalten, deren Werte und Verhaltensweisen eine digitale Transformation ermöglicht.

Deshalb wird der Human Resources Manager immer mehr zum Culture Manager, der durch seine Arbeit hilft, das entsprechende kulturelle Umfeld zu schaffen.

Im nächsten Blog:

Lebenslanges Lernen und Employability



Beatrix Henseler

unterstützt als Berater und Coach Unternehmen in Veränderungsprozessen
www.beatrixhenseler.de
www.cliptraining.de

Fortsetzung in PI 34/16 (26.08.2016)

PERSONALintern.de

Platzieren Sie hier Ihre HR-Stellenanzeige:

Paket-Auszug aus den aktuellen Mediadaten 2015:

PERSONALintern only

(Preis: 1.000,- Euro)

- PERSONALintern (1/2 Seite)

Paket HR-Kompakt

(Preis: 1.290,- Euro)

- PERSONALintern
- FAZjob.net
- Jobware*)

*) Unter Jobware mit einer Auswahl weiterer Partner aus dem Zielgruppenkonzept (s. www.jobware.de/zgk)

Paket HR-01 (Preis: 1.395,- Euro)

- PERSONALintern
- stepstone.de oder monster.de

Paket HR-02 (Preis: 1.699,- Euro)

- PERSONALintern
- stepstone.de
- monster.de

Paket HR-03 (Preis: 2.199,- Euro)

- PERSONALintern
- stepstone.de
- monster.de
- FAZjob.net

Fragen beantworten wir Ihnen gerne unter

Tel. 0 21 32 / 65 86 32-77

Thomas Neugebauer
info@personalintern.info



www.personalintern.de