

Jens Gieseler

## Weniger Hierarchien, mehr Eigenverantwortung

**Dynamik und Komplexität des wirtschaftlichen Geschehens nehmen sukzessive zu. Im anglo-amerikanischen Sprachraum hat deshalb der Begriff „dynaxity“ Einzug gehalten, um diese Entwicklung zu beschreiben. Um den immer schneller und vielschichtiger werdenden Prozessen gerecht zu werden, bedarf es einer Führungskultur, die auf Eigenverantwortung setzt. Strategische Personalplanung und die Generation 50plus spielen dabei eine entscheidende Rolle. Und das mittlere Management? Das muss um seine Position bangen.**

Zum einen nimmt die Geschwindigkeit der Prozesse zu, wie zum Beispiel in der Automotivebranche. Immer schneller kommen neue Modelle auf den Markt. Dies ist jedoch nicht immer von Vorteil für die Kunden. Denn immer öfter werden die gerade ausgelieferten Modelle zurückgeholt, weil bestimmte Systeme regelmäßig versagen. Doch der Konkurrenzdruck zwischen Toyota, VW oder General Motors ist so hoch, dass sich keiner mehr die Zeit für eine fehlerfreie Entwicklung nehmen kann.

Zum anderen nimmt die Komplexität der Produktion zu. So müssen die Zahnräder exakt ineinandergreifen, wenn sich etwa die Teilelager in LKWs auf der Straße befinden, weil Zulieferer just-in-time ans Produktionsband liefern. Wenn unterschiedliche Zielgruppen über unterschiedliche Kommunikationswege informiert werden, greift eine klassische Werbekampagne nicht mehr. Oder wenn in Europa, Amerika und Asien verschiedene Kundenbedürfnisse erfüllt werden sollen, reicht ein Standard-Modell nicht mehr aus.

### → Perspektiven aufzeigen, Mitarbeiter binden

Wenn in Unternehmen Entscheidungen schnell getroffen und sofort umgesetzt werden müssen, ist das nur in einer dezentralen Organisation machbar, die weitgehend ohne Hierarchien auskommt, sagt Personal-Experte Jörg Knoblauch. Doch dazu müssen die Mitarbeiter über entsprechendes Wissen verfügen. Unternehmen mit vielen durchschnittlichen Mitläufern werden der „dynaxity“ mittelfristig zum Opfer fallen und Insolvenz anmelden müssen. Deshalb lautet für den schwäbischen Berater der wichtigste Personaltrend: Unternehmen benötigen so genannte A-Mitarbeiter, die ihr Unternehmen engagiert und mit dem entsprechenden Know-how von Erfolg zu Erfolg tragen.

Doch der Bildungsspezialist Jochen Stargardt meint, dass vor allem kleine und mittlere Betriebe in punkto Personalentwicklung oft nicht gut aufgestellt seien. Zu schnell (Dynamik) habe sich der Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahren

gedreht: Statt einem Überfluss von qualifizierten Arbeitskräften, können sich vor allem diejenigen mit technischen Qualifikationen derzeit ihren Arbeitgeber aussuchen. Mittelständische Personalermittler müssten jetzt schnellstens reagieren, sonst geraten sie gegenüber Konzernen weiter ins Hintertreffen.

Einen Planungszeitraum von einem Jahr für zukunftsorientierte Personalentwicklung hält der Stuttgarter Bildungsspezialist für ein Minimum: Einerseits, um die normale Fluktuation durch Pension oder Schwangerschaft zu kompensieren, und andererseits, um Wachstum zu ermöglichen. Bundesweit agierende Handelsketten planen mit ihrem Führungskräfte-nachwuchs sogar fünf bis zehn Jahre im Voraus. Doch selbst um den Job qualifiziert zu erledigen, sind regelmäßige Fortbildungen notwendig und müssen von den Personalabteilungen eingeplant werden. Denn zunehmende Arbeitsgeschwindigkeit und wachsende Komplexität fordern jeden Mitarbeiter: Nicht nur aus dem schraubenden Kfz-Mechaniker ist ein IT-naher Kfz-Mechatroniker geworden.

### → Hochleistungsteams kreieren

Strategische Personalplanung ist auch für Buchautor Knoblauch unabdingbar, denn die jüngste Gallup-Studie über das Engagement von Mitarbeitern zeigt: Lediglich 15 Prozent sind Leistungsträger, 70 Prozent machen Dienst nach Vorschrift und 15 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. Nicht nur er spricht dementsprechend von A-, B- und C-Mitarbeitern. Doch statt 15-70-15 muss das Ziel aus seiner Sicht eine Verteilung von 80-20-0 sein. Erfolgreiche Firmen arbeiten längst nach dieser Formel oder haben sogar 90-10-0 erreicht. Zwei Strategien sind dafür notwendig.

1. Einerseits muss sich der Chef systematisch um seine Bremser (C-Mitarbeiter) im Unternehmen kümmern: Der amerikanische Personalermittler Dave Ulrich hat bereits Ende des vergangenen Jahrhunderts gesagt, dass sich dieses Problem beinahe von selbst löst, wenn Führungskräfte mit diesen Mitarbeitern klare Personalgespräche führen. Dazu gehört, unverblümt und begründet auf Mängel und Misserfolge sowie die Diskre-

panz zwischen Erwartung und Leistung hinzuweisen. Ulrich sagt, dass 90 Prozent dieser Mitarbeiter von selbst gehen. Chefs müssen klar sagen: „My Way or Highway“ – Wer nicht will, der gehört nicht in ihre Firma. Wer allerdings (noch) nicht kann, hat eine Chance verdient.

2. Andererseits muss das Unternehmen eine strategische Personalpolitik führen: ein Employer Branding entwickeln und einen systematischen Einstellungsprozess einführen. Denn die herausragenden Mitarbeiter kommen nur zu den Unternehmen, die etwas Besonderes bieten.

### → Ältere Mitarbeiter sind wieder gefragt

Einen zweiten Trend sieht Knoblauch in der Tatsache, dass Konzerne ältere Mitarbeiter wieder neu entdecken. Bosch hat es vorgemacht, Daimler und andere ziehen nach – ältere Mitarbeiter sind dort gefragt denn je. Das Wissen von im Ruhestand befindlichen Menschen ist begehrt: Als Senior-Experten stehen Rentner einzelnen Geschäftsbereichen auch nach deren Ausscheiden als Berater zur Verfügung. Und es geht noch weiter: Ruheständler kehren unter ihren Bedingungen wieder in die Firmen zurück – zeitlich eingeschränkt oder mit einem speziellen Projekt. Denn gerade die kreativen Köpfe, die Unternehmen so dringend benötigen, suchen auch jenseits des 60. Geburtstags nach Herausforderungen.

Die Zeiten haben sich drastisch geändert: Der Banker Knut Seibel (Name geändert) kann sich noch daran gut erinnern, als zur Jahrtausendwende die New-Economy-Blase platzte und er fast über Nacht auf der Straße stand. Der ehemalige Finanzvorstand musste beim Arbeitsamt vorsprechen. „Mit meinen damals 45 Jahren hatte ich bereits den Altersmalus“, sagt der inzwischen 59-jährige Frankfurter. Mittlerweile hat er als Interims-Manager Karriere gemacht und unter anderem die Zusammenführung zweier Rechnungswesen im Bankensektor gemeistert. Über Personal-Rekrutierungsfirmen wie die Mannheimer Hays AG fand er den Wiedereinstieg. Seinen immensen Erfahrungsschatz schätzen viele Unternehmen und Banken. Mit Anfang fünfzig startete er deshalb seine zweite Karriere.

Was Seibel erfahren hat, bestätigt der Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes in Berlin. Das Kreditgewerbe setzt verstärkt auf Erfahrung. Jede fünfte Arbeitskraft war Ende 2007 50 Jahre oder älter, drei Jahre zuvor war es noch jede sechste. Gut ein Drittel der Beschäftigten ist zwischen 40 und 50 Jahren alt, ein knappes Drittel zwischen 30 und 40 Jahren. Leicht gesunken ist der Anteil der unter 30-Jährigen, von 15,2 gegenüber 16,4 Prozent im Jahr 2004. Das Durchschnittsalter liegt bei 40,9 Jahren und ist damit über ein Jahr höher als noch vor vier Jahren.

Ältere Mitarbeiter sind besonders da gefragt, wo sie ihre Erfahrung ausspielen können, etwa im Vertrieb. Jetzt, da der demografische Wandel den Nachwuchsmarkt leer fegt, besinnen sich die Banken auf ihre Berater 50plus. Denn: Statt forsche Universitätsabgänger wollten insbesondere vermögende Privat-Banking-Kunden gestandene Frauen und Männer mit Lebenserfahrung gegenüber sitzen haben, sagt ein Branchenexperte. „Es wird generell etwas mehr Wert auf ein Gleichgewicht zwischen alten und jungen Mitarbeitern gelegt, weil die Alten ein enormes Fachwissen und Lebenserfahrung haben“, bilanziert Frank Schabel, Firmensprecher bei Hays. Gerade weil die Finanzbranche schwierige Zeiten erlebt, ist die Sehnsucht nach Mitarbeitern gewachsen, die „Baisse“-erfahren sind. Auch beim Personal-Recruiting werde das Alter langsam unwichtiger.

Es steige die Bereitschaft der Banken, Ältere einzustellen, so die Erfahrung des Personaldienstleisters, der sich auf die Vermittlung hochqualifizierter Arbeitskräfte spezialisiert hat. 50 Lebensjahre seien heute nicht mehr per se ein Hinderungsgrund für eine Anstellung oder Projektarbeit. Vielmehr gelte es, das Potenzial der Alten „zu heben“. Und künftig werde das noch eklatanter, wenn der Nachwuchs zunehmend fehlt. „Mittlerweile gibt es in den Unternehmen zudem immer weniger Vorruhestandsregelungen“, beobachtete Schabel.

### → Das Ende des mittleren Managements?

Unternehmen, die die ersten beiden Trends umsetzen – nämlich engagierte

Mitarbeiter mit Know-how sowie erfahrene ältere Mitarbeiter in die Firmen zu holen – diese Unternehmen werden sich auch mit Knoblauchs drittem Personal-Trend anfreunden können: Ausdünnung des mittleren Managements. Es gilt inzwischen als Binsenweisheit, dass gute Mitarbeiter am besten wissen, wie sie ihre Arbeitsprozesse optimieren können. Ebenso können sie Informationen, die ihre Arbeit betreffen, besser einordnen als eine Führungskraft, die mindestens einen Schritt weiter davon entfernt ist.

Extrem konsequent setzt das die Firma Morning Star in Kalifornien um. Denn seit mehr als 30 Jahren kommen die inzwischen 400 Mitarbeiter ohne Führungskräfte aus. In kleinen Gruppen organisiert, handelt jeder mit seinen unmittelbaren Kollegen einen Zielvertrag aus und die Gruppe kontrolliert sich gegenseitig. Unternehmensgründer Chris Rufer setzt damit konsequent auf Selbstorganisation und vollständige Eigenverantwortung seiner exzellenten Mitarbeiter. Die Kehrseite dieser Selbstverwirklichung heißt für Jörg Knoblauch Kostenverantwortung sowie schonender und intelligenter Umgang mit den Ressourcen des Unternehmens – vom LKW-Fahrer über den Logistiker bis zum Marketing-Mitarbeiter. Dazu muss allerdings auch jeder wissen, welche Konsequenzen sein Handeln für die gesamte Organisation hat.

### → Der Autor



Jens Gieseler ist Wirtschaftsjournalist in München mit den Schwerpunkten Management und Personal. Der studierte Sprachwissenschaftler (M.A.) und Diplom-Medienpraktiker absolvierte sein Volontariat bei RPR, arbeitete in zwei Landessportbünden ehe er sich 1999 selbstständig machte.

✉ gieseler@wissensmanagement.net