

# Wandel gestalten statt verwalten

## Über die Zukunft des Personalmanagements

Online und offline verschmelzen, Arbeit und Freizeit verschmelzen, Mensch und Maschine verschmelzen, Grenzen zwischen oben und unten, drinnen und draußen gibt es nicht mehr. Und alles ist mit allem vernetzt. Nur in den klassischen Unternehmen ist die Zeit stehengeblieben. Da wird noch immer topdown reguliert und regiert.

Während die Old Economy umständlich plant, endlos über Budgets debattiert und langwierige Entscheidungswege abarbeitet, rennt die Gründergeneration einfach mal los. Tradierte Strukturen kommen für sie nicht in Betracht. Sie macht lieber ihr eigenes Ding. Längst hat sie nicht nur neue Geschäftsmodelle, sondern auch neue Organisations- und Finanzierungsmodelle geschaffen.

### Organisation im Zeitalter der digitalen Transformation

Digital, konnektiv, kollaborativ, disruptiv und agil: So lauten die Zauberworte der Zukunft. Die Digitalisierung ist dabei nicht nur eine technologische Herausforderung. Sie benötigt auch Innovationen in der Art und Weise, wie wir arbeiten, managen und führen. Die Kernfrage ist deshalb die: Wie organisieren wir unsere Unternehmen im Zeitalter der digitalen Transformation?

Eines ist jedenfalls sicher: Auf der Reise in die Zukunft braucht es leichtes Gepäck, weil die Märkte, wie die Hasen, immer neue Hacken schlagen. Von daher ist zunächst eine Transformation in einen agileren Zustand vonnöten. Das bedeutet: Alles, was eine Organisation langsam macht, muss weg. Und alles, was sie schnell macht, muss her. Um das schaffen zu können, muss vehement umgebaut werden. Ein Ende des Managements, wie wir es kennen, steht an.

### Gefangen in einem maroden System

Unternehmen sind in ihren eigenen Systemen gefangen. Und sie werden nicht am Markt, sondern an ihren Strukturen scheitern. Denn klassische Managementformationen sind die meiste Zeit damit beschäftigt, sich selbst zu organisieren, anstatt sich ums Geschäft und die Kunden zu kümmern. Prozessbesessenheit, Zielfetischismus und verkrampfte Regelwerke sind eine riesige Geld-, Zeit- und Motivationsvernichtungsmaschinerie, die sich bald niemand mehr leisten kann.

Besonders gefährlich sind festgeschriebene Businesspläne, Quartalsergebnisplanungen und Zielvereinbarungssysteme nach alter Manier. Hierbei wird kein bestmögliches Ergebnis, sondern eine Punktlandung auf überoptimistische Ratespiele verlangt. Und was macht ein braver Manager dann? Er folgt nicht der Wirklichkeit, sondern dem Plan. Das ist absurd! Was

den Unternehmen heute im Markt begegnet, ist permanente Vorläufigkeit. Und alles steht ständig zur Disposition.

### Herrschende zetteln keine Palastrevolution an

Zwangsläufig muss, wenn etwas Neues entsteht, etwas Altes beiseitetreten. Doch die Alten sehen dabei vor allem das, was sie verlieren. Die Jungen hingegen stecken nicht in diesem Dilemma. Sie haben nichts zu verlieren, keinen Firmenwagen, keine Senator-Lounge und auch keinen Führungskraft-Status. Sie haben keine Kompetenzen zu verteidigen und keinen veralteten Kram im Gepäck, der erst einmal entlernt werden muss. Und sie haben nichts aus der „Früher war alles besser“-Zeit zu betrauern. Sie können bei dem, was die Zukunft ihnen bringt, nur gewinnen.

Amtierende Manager hingegen müssten genau die Äste kappen, auf denen sie sitzen. Status, Macht und Kontrolle wieder abzugeben, ist verdammt schwer. Durch eine aufgeblähte Mess- und Steuerungsbürokratie sorgt das Management ja überhaupt erst für seine Existenzberechtigung. Und viele Altvordere sitzen „die paar Jahre“ bis zu Frühpensionierung einfach aus. Nicht innovativ zu sein, ist in den meisten Organisationen die sicherere Wahl. Zudem müssen sich die größeren Unternehmen den Spielregeln der Kapitalmärkte fügen. Jedes Quartalsergebnis ist manipuliert und frisiert, um sich für die Öffentlichkeit aufzuhübschen. Auch hier muss sich dringend etwas ändern, denn die Nachfrage steuert nun mal das Angebot.

### Was muss weg? Minus 50 als Zielzahl

Inzwischen lerne ich immer mehr Manager kennen, die vehement nach neuen Formen der Zusammenarbeit suchen. Verbrannte Erde widert sie an. Und für verhezte Mitarbeiter wollen sie nicht verantwortlich sein. Aber sie sind Teil eines Systems, das ein Einzelner nicht aus eigener Kraft ändern kann. Der Erneuerungswille muss von ganz oben kommen. Und HR kann dazu die strategischen Weichen stellen.

Die entscheidende Frage dabei ist allerdings nicht: „Was brauchen wir noch?“ Sondern sie lautet zunächst: „Was muss weg?“ 50 Prozent weniger Bürokratie, Administration, Hierarchie, Reportings, Kennzahlensysteme und so weiter sind dabei eine vernünftige Zielzahl. Erst danach stellt sich die Frage: „Was muss anders werden?“ Und zwar bei laufendem Betrieb.

Ich plädiere also nicht für Anarchie, sondern für niedrighierarchische Systeme und genügend Struktur, um unerlässliche Qualität sicherzustellen und Irrwege frühzeitig auszuschließen. Denn wer versucht, Hierarchien mit Gewalt einzuebnen, sorgt für ein Vakuum, in dem sogleich wieder Hierarchien entstehen.

Zudem müssen die Mitarbeiter auf allen Ebenen an neue Formen der Arbeit bedachtsam herangeführt werden.

## Trittsteine auf dem Weg in die Zukunft

So viel ist klar: Der Sprung von einer klassischen Pyramidenorganisation zum Netzwerkunternehmen muss nun im Eiltempo klappen. Noch vor den technologisch-digitalen Innovationen werden Managementinnovationen dringend gebraucht. Und ein entschlackter HR-Bereich, der sich als Gestalter menschlicher Beziehungen versteht und nicht als Verwalter menschlicher Ressourcen, kann dabei wegweisend sein. Vier Trittsteine empfehle ich diesem:

### 1. Ändern Sie Ihr Organigramm

Wer den internen Umbau losstreifen will, benötigt ein visuelles Abbild, das zeigt, wie man – weit weg von Top-down-Strukturen – die Organisation in Zukunft aufstellen will. Ersetzen Sie Silostrukturen und die damit verbundenen Befehlsketten durch kollaborative Strukturen. Formieren Sie für Zukunftsprojekte schlagkräftige, agile, sich selbst steuernde Einheiten. Und entwickeln Sie ein Beispielorganigramm, in dem jeder netzwerkartig und offen mit jedem zusammenarbeitet, um den Interessen der Kunden zu dienen.

### 2. Reduzieren Sie Bürokratie

Streichen Sie klassische Budgetierungsverfahren, Mitarbeiterjahresgespräche und Zielvereinbarungssysteme nach alter Manier. Schnelle Zeiten sind nicht auf ein Jahr im Voraus planbar. Führen Sie bei Stellenbesetzungen, Leistungsbeurteilungen und Beförderungen demokratische Entscheidungsprozesse ein. Ersetzen Sie Einzelboni durch Teamboni, unbedingt auch über Abteilungsgrenzen hinweg. Reduzieren Sie das Monitoring und Messen sowie Ihr Formularwesen mithilfe der Mitarbeiter um mindestens 50 Prozent, damit sich alle endlich wieder mit ihrer eigentlichen Arbeit befassen können. Für Reportings zu arbeiten, macht niemandem Spaß.

### 3. Justieren Sie Ihre Führungssysteme

Das anweisungsorientierte Führen und eine damit verbundene Gehorsamskultur sowie fixe Stellenbeschreibungen und vorgezeichnete Karrierewege sind passé. Favorisieren Sie wechselnde Führungsrollen in Form von Prozess- und Projektverantwortlichen sowie Fachkarrieren, die den Führungskarrieren gleichgestellt werden. Schnelle und kollaborative Kommunikationsmechanismen sind bei all dem ein wichtiges Thema. Als Führungskräfte kommen nur noch Menschenexperten infrage.

### 4. Ermöglichen Sie Kollaboration

Mobilisieren Sie die Selbststeuerungskräfte empowerter Teams. „Widersprechen Sie Ihrem Chef“ ist ein notwendiges Muss. Fortwährender Lernwille, umfangreiche Freiheitsgrade, kurze Entscheidungswege, umfassende Transparenz, ein Höchstmaß an Flexibilität und die Selbstverantwortung der Mitarbeiter werden dazu gebraucht. Bedenken Sie auch: Kreativität, die Schlüsselressource der Zukunft, kann sich nur in einer „lachenden“ Unternehmenskultur, in der sich jeder wohlfühlt, entfalten. Feelgood-Manager oder – wie ich sie nenne – interne Touchpoint-Manager, werden dazu gebraucht.



Autorin:

**ANNE M. SCHÜLLER**

ist Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach.

Weitere Informationen:

[www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)