

# Gestalten oder verwalten?

## Die Zukunft des Personalmanagements im Zeitalter der Digitalisierung

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 Top-down 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 Zauberwörter 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. Denn exponentielle Entwicklungen können sich nicht in linearen Organisationsmodellen entfalten. Starre Prozesse sind, wenn Fluidität dringend notwendig ist, wenig tauglich. Und zentrale Steuerung funktioniert nicht in komplexen Systemen. Sich selbst organisierende Strukturen sind dazu wesentlich besser geeignet.

### Gefangen in einem maroden System

Während sich also draußen unumkehrbar alles verändert, verträdeln drinnen die Unternehmen mit gängigen Verfahren und verbrauchten Ritualen aus dem tiefen letzten Jahrhundert wertvolle Zeit: Machtgeplänkel, Silodenke, Insellösungen, Abteilungsegoismen, Hierarchiegehebe, Anweisungskultur, Kontrollitis und Kennzahlenkult verhindern jeden nötigen Fortschritt. Mit Werkzeugen von gestern ist die Zukunft nun mal nicht zu packen.

Die 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 verkrampte 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 best-

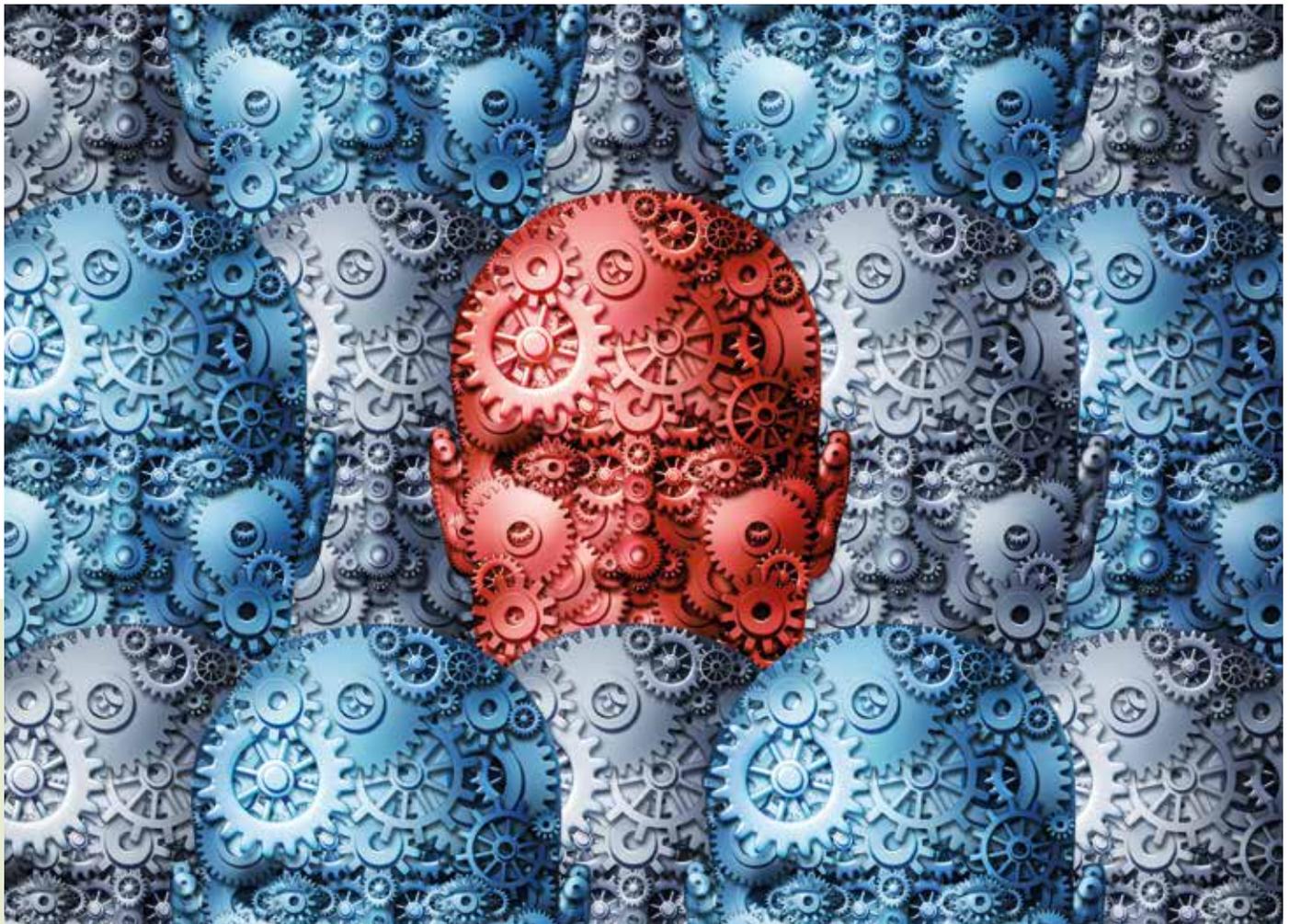
mögliches Ergebnis, sondern eine Punktlandung auf überoptimistische Ratespiele verlangt. Und was macht ein braver Manager dann? Er folgt nicht der Wirklichkeit, sondern dem Plan. Das ist absurd! Was den Unternehmen heute im Markt begegnet, ist permanente Vorläufigkeit. Und alles steht ständig zur Disposition.

### Herrschende zetteln keine Palastrevolution an

Zwangsläufig muss, wenn etwas Neues entsteht, etwas Altes beiseitretreten. 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. Es kommt einem Identitätsverlust gleich. Besitzstandswahrung ist deshalb ein riesiges Thema. Durch eine aufgeblähte Mess- und Steuerungsbürokratie sorgt das Management ja überhaupt erst für seine Existenzberechtigung. Und viele Altvordeire sitzen „die paar Jahre“ bis zur Frühpenionierung einfach aus. Nicht innovativ zu sein, ist in den meisten Organisationen die sicherere Wahl.

Zudem müssen sich die größeren Unternehmen den Spielregeln der Kapi-



freshidea © www.fotolia.de

Ein Rädchen dreht das andere? HR in Zeiten der Digitalisierung.

talmärkte fügen. Wie die kleinen Jungs erscheinen gestandene CEOs auf Analystenkonferenzen zum Rapport. Vor den Medien machen sie einen Kniefall. Und alle Beteiligten wissen: Jedes Quartalsergebnis ist manipuliert und frisiert, um sich für die Öffentlichkeit aufzuhübschen. Auch hier muss sich dringend was ändern, denn die Nachfrage steuert nun mal das Angebot.

## Was muss weg? Minus 50 als Zielzahl

Sind tradierte Organisationen überhaupt reformierbar? Natürlich gibt es hie und da Unternehmen, die neue Wege schon länger beschreiten. Doch in einem Umfeld, in dem man vor allem mit Kurzfristdenke, Sofortresultaten und Maximalrenditen

punkten kann, haben sie bislang eher im Stillen gewirkt.

Inzwischen lerne ich jedoch immer mehr Manager kennen, die vehement nach neuen Formen der Zusammenarbeit suchen. Verbrannte Erde widert sie an. Und für verheizte 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. Man kann sein Unternehmen ja nicht wie ein Gebäude zerschlagen, kernsanieren und dann mit großem Tamtam wiedereröffnen.

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 entschlacktes HR-Management, das 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. Denn erst wenn die Menschen ein Bild vor Augen haben, können sie sich auch eine Vorstellung machen – und dann entsprechend agieren.

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 – und nicht seinem Chef oder den Dashboards.

### 2. Reduzieren Sie Bürokratie

Streichen Sie klassische Budgetierungsverfahren, Mitarbeiterjahresgespräche und Zielvereinbarungssysteme nach alter Manier. Schnelle Zeiten sind nicht auf ein Jahr im Voraus planbar. Und Quartalsziele züchten nur Kurzfristdenke. Stattdessen sollten Wenn-dann-Szenarien, flexible Ziele und Optionen für verschiedene Zukunftsszenarien gemeinsam erarbeitet werden.

Führen Sie bei Stellenbesetzungen, Leistungsbeurteilungen und Beförderungen demokratische Entscheidungsprozesse ein. Ersetzen Sie Einzelboni durch Teamboni, unbedingt auch über Abteilungs-

grenzen hinweg. Reduzieren Sie das Monitoren 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. Moderatoren, Möglichmacher und Katalysatoren werden hierzu gebraucht. Vertrauen, Wertschätzung und Fehlerfreundlichkeit sind wichtige Eckpfeiler erfolgreichen Führens. Fördern Sie partizipative Prozesse durch Großgruppenworkshops.

### 4. Ermöglichen Sie Kollaboration

Mobilisieren Sie die Selbststeuerungskräfte empowerter Teams. Aktivieren Sie die „Weisheit der vielen“ und schaffen Sie Spielfelder des Wollens und Dürfens, und zwar über alle Abteilungsgrenzen hinweg. „Leitplanken statt Handschellen“ und „Mut zum Versuch“ sind die Devisen. „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.

#### Buch zum Thema:

Das Touchpoint-Unternehmen – Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt



ANNE M. SCHÜLLER  
Keynote-Speaker, Bestsellerautorin  
und Businesscoach  
[www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

