

## Willkommen in den 50er Jahren

### Personalentwicklungskonzepte aus dem letzten Jahrhundert lassen Unternehmen alt aussehen – Netzwerkeffekte verändern die Arbeitswelt

München/Wetter an der Ruhr, [www.ne-na.de](http://www.ne-na.de) - Die meisten deutschen Unternehmen versprühen noch den Charme der 50er Jahre, wenn es um Arbeitsstrukturen geht. Hoch qualifizierte Fachkräfte können sie damit in Zukunft nicht mehr halten: „Mit den gängigen Konzepten können Unternehmen keinen Blumentopf mehr gewinnen, und schon gar keine Top-Kandidaten“, so Uwe Zirbes, Chef von der Firma „hunting heads International“ [www.huntingheads.de](http://www.huntingheads.de) in Wetter an der Ruhr. Die Firmen sollten erst mal ihre Hausaufgaben machen und zeitgemäße Arbeitsplätze schaffen, doch fast alle meinen, das fängt beim Gehalt an und hört auch dort schon wieder auf, so Zirbes gegenüber Neue Nachricht <http://www.ne-na.de>.

So berichtet das CIO-Magazin <http://www.cio.de>, dass mindestens 90 Prozent des Arbeitsmarktes noch immer auf das Familienleben und den Lebensrhythmus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zugeschnitten seien. Ein Konzept der Beratungsfirma Deloitte <http://www.deloitte.com> soll die Unternehmen nun ins 21. Jahrhundert befördern: In jeder Phase des Arbeitslebens werden Arbeitspensum, Arbeitszeit, Arbeitsort und die Position des Mitarbeiters mit dem Tempo der Karriere verbunden. In ihrem Buch „Individualisierte Karriereplanung“ (Campus Verlag) resümieren die Deloitte-Beraterinnen Cathleen Benko und Anne Weisberg: In einer wissensorientierten Wirtschaft ähnele die Karriereentwicklung einer Sinuskurve, einer Wellenbewegung von steigenden und fallenden Phasen. Sechs gesellschaftliche Trends machen sie als Ursache dafür aus. Die sinkende Zahl qualifizierter Mitarbeiter, veränderte Familienstrukturen, mehr weibliche Arbeitnehmer und andere Erwartungen der Männer. Zudem spielte die Internet-Generation und die Informationstechnik eine Rolle. Die jüngere Generation habe ein höheres Technik-Verständnis und beschleunige den Wandel des Arbeitslebens: Von zu Hause aus zu arbeiten, während der Woche blauzumachen und dafür samstags ins Büro zu gehen, in der Arbeitszeit private E-Mails zu verschicken - das werde zur Selbstverständlichkeit. Hierarchien und Status verlieren an Bedeutung. Sind Kinder geplant, ist es auch für die jungen Männer wichtig, sie nicht nur am Sonntag zu sehen.

Als Fazit dieser Entwicklung zitieren die Beraterinnen den ehemaligen Dekan der Harvard Business School Kim B. Clark. Er fordert Unternehmen auf, sich so zu verändern, dass sie begabten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktiv und loyal verbunden bleiben. Dazu ein Beispiel: Gary ist 27, ledig und hat einen MBA -Abschluss, als er seinen ersten Job als Assistenzproduktmanager antritt. In den ersten drei Jahren drückt der junge Mann auf die Tube: Bei Geschwindigkeit, Pensum und Arbeitszeit zieht er alle Register, während seine Position und Verantwortlichkeit nicht stark ausgeprägt ist. Wenige Jahre später wird Gary Vater und schraubt Geschwindigkeit und Pensum zurück. Noch später, als die Kinder alt genug sind für die Uni, fährt er seine Karriere wieder hoch. Jetzt zeigt auch der Pegel im Feld Position und Verantwortung nach oben.

Der Job muss sich also auch den Lebensbedingungen anpassen. Gelingt es dem Unternehmen, gemeinsam mit dem Mitarbeiter flexible Lösungen zu finden, bleiben dessen Kompetenz und Erfahrung im Haus. Der materielle und immaterielle Verlust durch Fluktuationen sinkt. „Hoch qualifizierte Manager kann man nicht mehr mit der alten industriekapitalistischen Denkweise beeindruckt. Die traditionellen Konzepte von Henry Ford und Frederick Taylor gehören in die Mottenkiste“, bestätigt Uwe Zirbes. Die Netzwerkeffekte des Internets, der mobilen Kommunikation und die Intelligenz der Vielen im Web 2.0 würden auch vor der Arbeitswelt nicht halt machen. „Feste Arbeitszeiten, Abteilungsgrenzen, beschränkte Kompetenzen, Befehl und Gehorsam, Controlling-Zahlenfetischismus, Meetingterror und die Bewahrung von Herrschaftswissen gehören der Vergangenheit an“, sagt Zirbes. Wer das im Top-Management nicht begreife, verliere den Wettbewerb um die besten Köpfe.

### Redaktion

NeueNachricht

Gunnar Sohn