



Moderatorin Karin Bauer (DER STANDARD), Silvie Klein-Franke (MCI), Nikolaus Dimmel (Uni Wien), Evelin Mayr (HP), Innovations-experte Dominic Wind und Harald Dörler (Omicron Electronics).

Was alles zu lernen, zu können, zu ändern ist

Unternehmensvertreter diskutierten mit Studierenden am Managementcenter Innsbruck (MCI) darüber, was die neue Normalität an Kompetenzen und Führungsverhalten verlangt und wie Firmen um „die Besten“ werben.

Es hat keinen Sinn, sich geschickte Leute in die Firma zu holen und ihnen dann zu sagen, was sie zu tun haben. Die müssen der Firma sagen, wo es langgeht, beruft sich Dominic Wind auf Apple-Gründer Steve Jobs zwecks Beschreibung der notwendigen Bedingungen für Innovation. Das Auditorium am vergangenen Wochenende am MCI glaubt ihm – auch weil er Mitinitiator des ungewöhnlichsten europäischen Innovationscamps Palomar 5 in Berlin ist.

Damit war klar, dass sogenanntes Employer-Branding, also die Vermarktung der Firma, um die besten Talente zu gewinnen, seine Fortsetzung darin finden müsse,

Bessere an den Tisch zu lassen und bewusst Irritationen herbeizuholen.

Dass man in puncto Aufstellung für die Zukunft je den totalen Überblick haben könne und irgendwelche fixen Grundlagen für Entscheidungen existierten, sei eine Illusion, so Wind weiter. Beispiel: Jede Minute würden 48 Stunden neues Material auf Youtube hochgeladen.

Evelin Mayr, Personalchefin von Hewlett Packard, schließt mit der Diagnose der „Überfrachtung der Führungskräfte vonseiten der Mitarbeiter“ an: Man wolle, dass sie alles wüssten. Andererseits verlange die neue Generationenvielfalt in Unternehmen auch eine radikale Abkehr von gewohnten Leadership-Modellen: „Ich sage

etwas, und dann passiert es – das geht nicht mehr.“ Vorgesetzte seien für den Rahmen zuständig, bietet Mayr die neue Alternative. Daraus entspannt sich eine heiße Diskussion über das derzeit sehr gängige Thema Future-Leadership.

Was in diesem Zusammenhang, bei steigender Komplexität, weiter steigendem Tempo, weiterem Aus-

einanderfallen bekannter Strukturen, zentrale Fähigkeiten für Individuen und Organisationen sind, benannte Fachhochschulprofessorin Silvie Klein-Franke: „Sustainability allein reicht nicht mehr. Wir sind zu reaktiv. Jetzt reicht nur mehr Resilienz.“

Dass Personalwirtschaft kein Neigungsfach, sondern ein Leistungsfach sei und den so viel zitierten Talenten die besten Ideen vermutlich nicht mit der Stechkarte in der Hand vor den Schreibtischen kommen, durfte als Imperativ für das Öffnen von Unternehmenskulturen verstanden werden. (kbau)



Unternehmensvertreter zur Attraktivität kleinerer und mittelgroßer Firmen: Hier Hannes Aigner, Personalchef der Tiroler Sparkasse, vor MCI-Studierenden.

Unternehmen ohne Mitarbeiter?

Christian Scholz

Vor 15 Jahren prognostizierte der Autor dieser Kolumne in einem kleinen Aufsatz Unternehmen, die primär aus einem kleinen Kern festangestellter Topmanager bestehen, um den herum sich niedrig bezahlte Tagelöhner und gut bezahlte Freiberufler gruppieren. Allerdings gingen wir alle davon aus, dass diese Zukunft noch lange auf sich warten lassen würde. Jetzt findet man aber auch im STANDARD Hinweise darauf, dass IBM genau dies weltweit als neues Organisationsmodell plant: Danach sollen allein in Deutschland 8000 der 20.000 Mitarbeiter ihre Festanstellung verlieren und sich auf Projektbasis laufend um Aufträge bewerben. Schwächere Mitarbeiter rutschen in diesem darwinistischen Spiel zwangsläufig ab, gute Mitarbeiter können hingegen

opportunistisch ihre Chancen nutzen.

Dieser Darwiportunismus funktioniert wie das bekannte Cloud-Computing aus der Informatikwelt: Danach gibt es weltweit verteilte Ressourcen, auf die man kostenminimal zugreift. Das Ganze funktioniert natürlich besonders gut bei Unternehmen wie IBM, wo man Produkte herstellt, die nicht „greifbar“ sind und die sich weltweit verteilt produzieren lassen. Aber auch für andere Unternehmen gibt es analoge Optionen: BMW beschäftigt in Deutschland 70.000 Personen, hat aber nach Angaben der Gewerkschaft immerhin schon 11.000 Leiharbeiter und 3000 bis 5000 Werkverträge, die befristet und schlechter bezahlt sind.

Unternehmen wie IBM und BMW sind unbestreitbare Trendsetter, was Unternehmensstrategien, Organisationsstrukturen

und letztlich auch Personalarbeit betrifft. Egal, wie man zu diesen Konzepten steht: Sie werden rascher und konsequenter für alle Betriebsgrößen sowie für fast alle Branchen kommen, als viele sich das vorstellen können. Das Argument „wird uns nicht betreffen“ verliert also zunehmend an Gewicht.

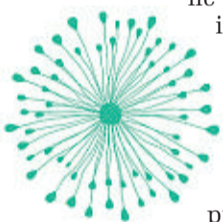
Spätestens jetzt müsste man über die soziale Dimension dieser Entwicklung nachdenken und darüber, was das alles für Personalarbeit und Mitarbeiter bedeuten könnte: Themen wie Personalbeschaffung werden an Bedeutung verlieren und durch Konzepte wie Führung in virtuellen Teams ersetzt. Personalentwicklung bleibt bedeutsam, rutscht aber in die individuelle Verantwortung der externen Mitarbeiter, die sich um ihre Beschäftigungsfähigkeit selbst kümmern müssen. Gleich-

zeitig werden Arbeitsmärkte für alle Unternehmen globaler und Arbeitsleistungen in der ganzen Welt über „internationale Werkverträge“ einkaufbar.

Noch einmal zurück zum eingangs erwähnten Aufsatz: Dort stand auch etwas über einen Kulturkern, der gerade in dieser neuen Arbeitswelt erfolgreiche Unternehmen auszeichnet. Diese stabilisierende Unternehmenskultur ergibt sich aber nicht aus Topmanagern und ihren temporär eingekauften Arbeitskräften: Sie ergibt sich als Konsequenz aus einer wertorientierten und professionellen Personalarbeit, die sich offensiver als bisher der Herausforderung von „Unternehmen ohne Mitarbeiter“ stellen muss.

CHRISTIAN SCHOLZ ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Gründungsdirektor des MBA-Programms an der Universität des Saarlandes.

FUTURE WORK



Fachhochschule Wiener Neustadt

Visit Us.

www.fhwn.ac.at

Bachelor

WIRTSCHAFT

- Campus Wr. Neustadt**
 - Wirtschaftsberatung
 - Business Consultancy International (in English)
- Campus Wieselburg**
 - Marketing & Projektmanagement

TECHNIK

- Campus Wr. Neustadt**
 - Wirtschaftsingenieur
 - Informatik
 - Mechatronik I
 - Mikrosystemtechnik
- Campus Tulln**
 - Biotechnische Verfahren

GESUNDHEIT

- Campus Wr. Neustadt**
 - Biomedizinische Analytik
 - Ergotherapie
 - Logopädie
 - Radiologie-Technologie
- In Kooperation mit Rudolfinerhaus Wien**
 - Gesundheits- & Krankenpflege

SICHERHEIT

- Campus Wr. Neustadt**
 - Polizeiliche Führung

SPORT

- Campus Wr. Neustadt**
 - Training & Sport

Master

- Campus Wr. Neustadt**
 - Wirtschaftsberatung & Unternehmensführung
 - Business Consultancy International (in English)
- Campus Wieselburg**
 - Marketing & Innovationsmanagement
 - Bio Marketing
 - Lebensmittelproduktentwicklung & Ressourcenmanagement

- Campus Wr. Neustadt**
 - Wirtschaftsingenieur
 - Informatik
 - Mechatronik
 - MedTech (in English)
- Campus Tulln**
 - Biotechnische Verfahren

- Campus Wr. Neustadt**
 - Strategisches Sicherheitsmanagement

- Campus Wr. Neustadt**
 - Training & Sport

Mehr Infos:
www.fhwn.ac.at

Tag der offenen Tür 2012
Auf ins Bildungsabenteuer!

Campus Wr. Neustadt
17. März, 9 - 16 Uhr

Campus Tulln
23. März
Campus Wieselburg
24. März
Rudolfinerhaus Wien
24. März



Wiener Neustadt