



Neue Formen der Flexibilisierung

Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft nehmen flexible Arbeitsformen an Bedeutung zu. Unternehmen werden zukünftig verstärkt hoch qualifizierte Wissensnomaden auf Zeit anheuern. Ein Beispiel ist das Insourcing-Modell für Finanzabteilungen.

Der größte Teil der Wertschöpfung findet heute in der gedachten Welt statt: entwickeln, planen, organisieren, analysieren, entscheiden, den Markt beobachten und in der immensen Informationsflut das Wissen finden, das man braucht, um seine Aufgaben zu lösen. Der schnelle Zugang zum gerade benötigten Wissen verschafft Wettbewerbsvorteile, denn dadurch werden Ressourcen freigesetzt, die im Zeitwettbewerb dringend für die zahlreichen Routine- oder Projektaufgaben benötigt werden. Wie wirkt sich diese Prämisse auf die zukünftige Arbeit in den Unternehmen aus, auf Betriebsorganisation und Personalplanung?

Wer Informationsarbeit nicht ausreichend effizient löst, der bekommt in Zukunft vordergründig ein Kostenproblem – und wird letztendlich vom Markt verschwinden. Denn: Produktivität wird in der heutigen Wissensgesellschaft vor allem durch die Verbesserung der Informationsströme gesteigert, was wiederum eine neue, gesündere Kultur der Zusammenarbeit und flexiblere Arbeitsstrukturen voraussetzt, Strukturen, die den Wissenstrans-

fer im Unternehmen verbessern und die es ermöglichen, externes Know-how in die Unternehmen zu integrieren.

Führungskraft als Informationsmanager

Während es um 1800 an die hundert Jahre dauerte, bis sich das Wissen verdoppelt hatte, so sind es am Anfang des 21. Jahrhunderts nur noch wenige Jahre. Heute kann der Einzelne, ob Fach- oder Führungskraft, die Informationsflut kaum mehr überblicken, deshalb sind wir zunehmend auf andere angewiesen, auf Spezialisten, die ihr Fachgebiet beherrschen und Wissen gewinnbringend anwenden. Die Führungskraft wird immer mehr zum Informationsmanager, die Fachkraft zum Träger des Wissens, welches ständig aktualisiert werden muss.

Der wichtigste, in der Zukunft entscheidende Standortunterschied wird in der Wissensgesellschaft die Fähigkeit sein, Wissen möglichst effizient anzuwenden. Doch Umgang mit Wissen ist immer auch Umgang mit Menschen, die wir unterschiedlich gut kennen, mit denen wir

unterschiedlich gut zusammenarbeiten und mit denen wir unterschiedlich gear-tete Interessenskonflikte haben können. Um das gesamte Wissen in einer Organisation zu mobilisieren, wird sich eine dienende Führungskultur durchsetzen müssen, eine Kultur, die die Sache in den Mittelpunkt stellt und die bei der Problemlösung die Rolle jedes Einzelnen wertschätzt, anstatt auf Hierarchien zu bestehen. Der entscheidende Standortfaktor wird die Fähigkeit der Menschen im Unternehmen sein, mit Informationen umzugehen – und das ist in der Regel auch der Umgang mit anderen Wissensarbeitern, Projektpartnern, Kunden und Kollegen. In der Wissensgesellschaft ist Produktivität keine Einzelleistung mehr. Die vielmehr entscheidende Frage lautet vor allem: Wie gut arbeitet man zusammen?

Unternehmen reduzieren sich auf Rumpfmansschaften

Hinzu kommt eine weitere Herausforderung: Ein Großteil der Unternehmen wird es sich immer weniger leisten können,

alle Spezialisten im Unternehmen vorzuhalten, die benötigt werden, um bestimmte Aufgaben zu lösen, die ein fundiertes, schnell anwendbares und ständig aktualisiertes Expertenwissen voraussetzen. Es wird deshalb zukünftig immer häufiger Rumpfmanschaften geben, die die regelmäßig wiederkehrenden Aufgaben des Tagesgeschäftes lösen. Für Sonderprojekte greifen Leitungskräfte schon heute auf externe Spezialisten zurück wie beispielsweise IT-Fachkräfte, Interim Manager für Restrukturierungsaufgaben und zunehmend auch Projektextperten im Finanz- und Rechnungswesen. Über den Einsatz von externen Experten erreichen Unternehmen einen Wissenstransfer von außen, ohne die eigenen internen Ressourcen durch die lange Einarbeitung in komplexe Sonderaufgaben zu strapazieren.

Das setzt voraus, dass es in Unternehmen flexiblere Arbeits- und Führungsstrukturen gibt – Gummihierarchien, die dem Primat des Wissens den Vorrang geben vor starren Hierarchien, die den Wissenstransfer eher behindern als ihn zu fördern. Das macht allerdings auch die Zusammenarbeit komplexer und verlangt dem Einzelnen einiges ab: Er muss sich zurücknehmen, wenn die eigene Kompetenz gerade nicht gebraucht wird, steht dafür aber mehr in der Verantwortung, wenn seine spezifische Fachkompetenz gefragt ist.

Das Szenario der Rumpfmanschaften ist schon heute in vielen Unternehmen Wirklichkeit. Immer mehr Verantwortung verteilt sich auf immer weniger Köpfe. Das bedeutet aber keinesfalls, dass uns die Arbeit ausgeht, im Gegenteil. Wir werden in Zukunft weit mehr Arbeit haben, als wir überhaupt bewältigen können – wir müssen sie deshalb anders organisieren. Der Engpass der Produktivität entsteht heute dadurch, dass nicht die passenden Mitarbeiter zum gewünschten Zeitpunkt zur Verfügung stehen: Flexibel einsetzbare Spezialisten, die das können, was gerade nötig ist, um die anfallenden Aufgaben zu erfüllen.

Die nötige, viel beschworene Flexibilisierung der Arbeitswelt ist längst Realität. Sie bedeutet nicht nur, dass derjenige, der Arbeit sucht, mobiler werden muss, um erfolgreich zu sein. Das ist auch nur eine Zwischenstufe auf dem Weg zu neuen Arbeitsformen: Mehr Freiberufler, mehr temporäre Fachkräfte auf immer höherem Qualifikationsniveau werden die Arbeitswelt der Zukunft prägen.

Beispiel Niederlande

Wenn wir wissen wollen, wie die Arbeitswelt von morgen aussieht, dann lohnt sich ein Blick in Richtung unseres niederländischen Nachbarn – bekannt für innovative Arbeitsformen, die auch eine tatsächliche Nachfrage erfahren. Zeitarbeit und Interim Management fanden dort ihren Ursprung und sind seit langem etabliert. Ganz im Sinne des Ökonomen Schumpeter haben die Niederländer schon früh erkannt: „Unternehmung nennen wir die Durchsetzung neuer Kombinationen“ – so haben sie vor Jahren damit begonnen, die etablierten Flexibilisierungsinstrumente Zeitarbeit und Interim Management miteinander zu verbinden.

Beratungsunternehmen rekrutieren bei diesem Modell hochqualifizierte Fachkräfte, die sie in die Festanstellung übernehmen und intern weiterqualifizieren. Diese Fachkräfte werden Unternehmen für die Dauer von Projekten überlassen. Als Wissens-Nomaden ziehen sie von Unternehmen zu Unternehmen und entwickeln sich dabei ständig weiter. Nicht in den Hierarchien der Betriebsorganisation, denn diese sind in den Niederlanden ohnehin flacher als hierzulande, sondern hinsichtlich ihrer fachlichen Fähigkeiten sowie der immer wichtiger werdenden Softskills.

Im Schnitt dauern die Einsätze der Projekt-Experten sechs Monate, meist geht es dann übergangslos ins nächste Projekt eines anderen Unternehmens. Die Anlässe können dabei vielfältig sein: Aufbau neuer Geschäftsbereiche mit einem nur vorübergehend erhöhten Arbeitsaufkommen, kurzfristige Personalengpässe, Um-

stellung von Prozessen und Einführung von Systemen wie SAP oder die Umsetzung neuer Standards, zum Beispiel IFRS in der Rechnungslegung. Durch ihre Einsätze in verschiedenen Unternehmen qualifizieren sich die Projektextperten also ständig weiter. Die Unternehmen profitieren durch das „Insourcing“ von schnell verfügbarer Fach-Expertise vor Ort und schonen gleichzeitig ihre Personalbudgets.

Insourcing steht noch am Anfang

In Deutschland steht dieses Modell noch am Anfang. Der Wunsch, alle anfallenden Aufgaben – und seien sie auch noch so komplex – intern mit eigenem Stammpersonal lösen zu wollen, weicht der Einsicht in die Notwendigkeit, sich einen schnellen Zugang zu neuen Wissensquellen zu verschaffen. Damit rückt die Auseinandersetzung mit flexibleren und wissenschaftsfördernden Arbeitsformen in den Fokus. In den Niederlanden haben flache Hierarchien und die geringere Statusorientierung in den Unternehmen zur besseren Integration des Wissens von externen Beratern und Projektextperten, von Interim Managern und Zeitarbeitern höherer Qualifikationsniveaus beigetragen. Erste Personaldienstleister wie Treuenfels haben das holländische Modell im Finance-Bereich bereits für den deutschen Markt adaptiert. Innovative Unternehmen, die sich offen zeigen für solche Angebote, haben erste Erfahrungen mit diesem Modell gemacht und sind damit der Bewältigung zukünftiger Herausforderungen einen wichtigen Schritt näher gekommen.



Autor
Erik Händeler,
Zukunftsforscher, Buchautor
und Vortragsredner,
haendeler@kondratieff.biz



Autor
Bernhard von Treuenfels,
Inhaber der Personalberatung
Treuenfels,
bernhard.treuenfels@
treuenfels.com