



ZUKUNFTS AGENTEN

MAKING FUTURE **WORK**

Future Work und Projektmanagement

–

Eine Symbiose



Das Dilemma moderner Projektorganisation

*Es könnte so schön sein, wenn er nicht wäre:
der Mensch!
Denn der ist bekanntlich immer Schuld, wenn
man erst sein Umfeld optimiert hat.*

Die Arbeitswelt verändert sich gerade fundamental. Wo früher Prozessoptimierung, schlankere Prozesse, klar abbildbare Rollen, Organisationsveränderungen und Strukturen, Zuteilungen zu Kostenstellen(-bäumen) und Out- bzw. Insourcing die Lösung für eine optimale Arbeitsorganisation zu sein schienen, ist momentan alles im Wandel: die Arbeitswelt der Zukunft wird bunt – und scheinbar chaotisch! Die Arbeitsbevölkerung wird immer älter, auch in der sogenannten “New Economy”, es kommen kaum noch junge Mitarbeiter nach und die, die nachkommen, haben völlig andere Arbeits- und Gesellschaftswerte und klare – aber vom herkömmlichen abweichende Vorstellungen – davon, wie sie arbeiten wollen und was aus ihrer Sicht “gute” Arbeit ausmacht! Als Stichwort sei hier die aktuell viel zitierte Generation Y genannt.

Doch nicht nur die Generation Y revolutioniert die Arbeitswelt. Überall ist zu beobachten, dass sich die Vorstellungen von “Arbeit” (ver)ändern – und zwar über alle Generationen hinweg: Individualität, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung “schlagen” klassische Werte wie Geld, Status und altbekannte Karrieremodelle. Auch die Arbeitsformen und -modelle ändern sich – und müssen sich ändern: flexibles Arbeiten, Homeoffice, Teilzeit und Arbeiten in der Cloud stehen den klassischen Arbeitsformen gegenüber. Der “9 to 5 job in office” ist out.

Selbstredend hat das gravierende Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation, zum Beispiel auf die bestehenden und zukünftig geforderten Führungsmodelle: klassische, hierarchiegeprägte Führer werden

von den Mitarbeitern “abgewählt” und her müssen neue Führungsidole, die einigen Herausforderungen (z.B. multiple Arbeitsformen) gegenüberstehen. Der stromlinienförmige, eher durchschnittlich begabte, angepasste und daher als “altbacken” angesehene Vorgesetzte, der die letzten Jahre personaltechnisch als Optimum (weil innerbetrieblich als stabilisierend) angesehen wurde, hat es zunehmend schwer, auf individuell geprägte und auch so handelnde Mitarbeiter einzugehen oder sie gar führen zu können.

Und es gibt weitere Veränderungen: Networking – sowohl “live” als auch über Social Media – wird eine wesentliche Kernkompetenz sein. Nur so können Unternehmen den stetig wachsenden Herausforderungen gerecht werden: immer schneller, immer flexibler, immer internationaler und immer noch innovativer bzw. kreativer! Und damit steigt der individuelle Zugang und die Einbringung des Mitarbeiters in bestehende – zum Teil globale, multilinguale und interkulturelle – Netzwerke ungemein an. Und jeder wird eigene Netzwerke mitbringen, die ihm wichtig sind und die sein (Arbeits-)Leben ausmachen.

Auch auf der Unternehmensebene und hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit ändert sich einiges: Die Differenzierung eines Unternehmens erfolgt nicht mehr über die Kernleistungserstellung, sondern über die gesamte Dienstleistung im Unternehmen an sich. Zudem rücken Themen wie gelebte (!) Unternehmenskultur, (soziale) Werte, Arbeitgeberattraktivität, Gesundheitsmanagement, Mitarbeiterbindung und Altersförderung – im Sinne eines lebenslangen Lernens für das Unternehmen – in den Vordergrund. Nicht zuletzt, um den Herausforderungen der Future Work (Stichwort Fachkräftemangel und Überalterung) zu begegnen!



Aber was hat das nun alles mit Projektmanagement zu tun?

Sehr viel, denn es lässt sich festhalten: Arbeit an sich wandelt sich – weg von klassischen Linienaufgaben, hin zu zunehmend projekthaften und dezentralen Aufgaben. Das bedeutet, dass in Zukunft in fast jeder Rolle bzw. Funktion Projektmanagementfähigkeiten gefragt sind! Und schon jetzt ist das Projektmanagement als der Indikator für solche Modelle anzusehen. Das, was sich jetzt flächendeckend auch zunehmend als (volks-)wirtschaftliche Herausforderung stellt, wurde seit fast vierzig Jahren schon im Kleinen betrieben: im Projektgeschäft!

Retrospektive

Um die Zukunft zu verstehen ist es wichtig, einen Blick zurück zu werfen: In den 70ern wollte man flexiblere Methoden, um den damals neu auf den Markt tretenden fernöstlichen Anbietern besser begegnen zu können. Man setzte auf die Eigendynamik von Teams, die in Projekten schnell und flexibel, losgelöst von der Linie, reagieren konnten. Bei Produktentwicklung, Produktionsverbesserungen und organisatorischen Lösungen. Natürlich konnten solche Modelle nicht so lange allein im Raum stehen und wurden daher zunehmend in bestehende Strukturen transportiert, eigentlich assimiliert. Vor fast zehn Jahren hat die Wirtschaft dann erkannt, dass die Projektorganisation mit der Linienorganisation besser verknüpft sein müsste, um die Kernleistungen/-produkte prozessual in ihrer Entstehung besser optimieren zu können. Unsummen flossen in den Reifegrad der Projektorganisationen und ausgewählte Methodiken samt flächendeckenden Zertifizierungen der Mitarbeiter. Dass im IT-gläubigen Kommunikations- und Informationszeitalter

auch diverse Projektmanagement-Tools für fast jeden Anspruch nicht fehlen durften, war selbstredend. Auch hier wurde investiert. Doch jetzt dringt langsam aber nachhaltig die Erkenntnis durch, dass etwas aus dem Ruder läuft. Projektorganisationen werden ineffizient. Die Projektprozesskosten steigen. Immer mehr Sammelkostenstellen schwellen unkontrolliert an und Projekte, die eigentlich rund laufen müssten, laufen trotz Methodik, trotz hohem Reifegrad und trotz aller Toolunterstützung out of budget, time oder quality. Was stimmt nicht? Und warum könnte die Projektorganisation ein Indikator dafür sein, dass insgesamt etwas nicht stimmt? Zu einem Zeitpunkt, wo die (Volks-)Wirtschaft vor einem der tiefgreifendsten Wandel in der neueren Geschichte steht?

Die Antwort ist recht simpel, wenn man ganz zu dem Zeitpunkt zurückgeht, wo dieses Phänomen ursächlich begonnen hat. Das war Ende der 90er...

Damals war das Trendthema Prozessmanagement. Man hatte erkannt, dass in komplexen und miteinander verflochtenen Unternehmensorganisationen immense Kosteneinsparungspotentiale lauern, wenn es gelingt, die Prozessketten aufeinander abzustimmen. Dazu musste man aber in der Lage sein, zuerst alle Prozesse aufzunehmen, abzubilden und zu begreifen – sie zu visualisieren, um sie für den Menschen und sein Verständnis überhaupt handhabbar zu machen. Das stellte sich schnell als ein hoffnungsloses Unterfangen heraus, da es mit herkömmlichen Herangehensweisen Jahre dauern konnte, bis alle Prozesse dokumentiert und ausgewertet waren. Wir erinnern uns alle noch an Herrn Lopez, seine 30 Mitarbeiter und die 400 Aktenordner, die Geschichte schrieben. Allein dieser einmalige Zeiteinsatz führte das Unterfangen ad absurdum, zumal sich die Geschäftsprozesse damals wie heute immer schneller veränderten. So konnte auch damals schon nur partiell optimiert werden.



Schnell kam man auf den Gedanken, dass man – quasi als Hilfsgrösse – die Kostenstellen nehmen musste. Diese waren dank der schon eingeführten ERP-Systeme sofort auswertbar, wenn es gelang, diese Kostenstellen zusammenhängend und visualisiert abzubilden. Diese Innovation hatte damals das Tool ARIS von IDS Scheer auf den Markt gebracht.

Nun wurde es möglich, Kostenstellen in prozessualen Zusammenhängen aufzuzeigen. Man konnte – wenn man wollte – mit dem Finger an der ausgedruckten reliefartigen Prozesskette meterlang entlangfahren und alle Querverästelungen sehen. Die eigentliche Voraussetzung, auch Prozessketten optimieren zu können. Denn der Mensch kann nur das richtig und umfassend begreifen und dann optimieren, was er auch sieht. Und das machen wir bis heute. ERP-basierende BPM-Tools gewinnen an Bedeutung und versprechen nach wie vor eine bessere Visualisierung und auch Quantifizierung der Prozessorganisation. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden die Linienorganisationen optimiert und damit auch die parallel arbeitenden Suborganisationen in ihrem Zusammenspiel mit der Linie strukturiert. Je nach Größe der Unternehmen wurden diese Prozesse dann automatisiert und/oder mit Workflows hinterlegt, analysiert und reportet. Ziel war es, die den Kostenstellen zugeordneten personen- und organisationsbezogenen Rollen im Unternehmen optimal zu verknüpfen, den Ablauf zu beschleunigen, die Dokumentation zu verbessern und somit mehrere Fliegen mit einer Klappe zu schlagen: kürzere Bearbeitungszeiten und optimierte Abläufe soll(t)en Kosten einsparen. Vorgaben sollten besser erfüllt und in der Abarbeitung verifizierbar (revisionssicher) sein, womit die prozessuale Planungssicherheit insgesamt erhöht werden konnte. Und das setzte eine neue Annahme voraus. Da die

Prozessorganisation nur über die ERP-getrackten Kostenstellen abbildbar und damit auch nur optimierbar war, musste die Organisation für diese Optimierung angepasst werden. Damit kamen Rollenmodelle ins Spiel, mit denen die Mitarbeiter auf die prozessualorganisatorischen Erfordernisse der Kostenstelle zugeschnitten werden konnten. Der individuelle Mensch wurde also als ausführende Größe in ein fixes System gepackt. Daher dann auch der Wunsch nach einer hinterlegten Methodik und damit einhergehenden Zertifizierungen aller Art, quasi eine Art Führerschein für die Prozesskette. Besonders im PM, um das sich in den letzten Jahren, bedingt durch die steigende Bedeutung und seinen massiven Anteil in der Wertschöpfungskette, zunehmend die Diskussion um Optimierungspotentiale drehte.

Doch mit der Globalisierung und dem weltweiten Outsourcing von Services kamen dann neue Elemente ins Spiel, die so nicht mehr abgebildet werden konnten. Rollen (nicht mehr Menschen!), die nur noch virtuell interagieren. Zum Teil in Fremdsprachen, bei denen alle Seiten keine native Speaker sind und mit völlig anderem kulturellen Background global zusammenarbeiten müssen. Doch was machen Menschen, wenn sie sich nicht verstehen? Sie zucken die Schulter, dokumentieren den Versuch und melden es weiter. Es werden Schuldige gesucht und nicht mehr Lösungen. Und das ruinierte die schlanken Prozesse. Es führt zu erneuten Abstimmungen, zyklischen Abläufen, Abbrüchen und erhöhtem Stress in der Gesamtorganisation. "Stress" ist ein fester Begriff in der Unternehmenslandschaft geworden.

*Warum ist das so?
Weil wir etwas grundlegend falsch gemacht haben.*



Gehen wir zu folgender Frage zurück: Warum hatten wir ursprünglich eine Projektorganisation geschaffen? Eine Organisation abseits von tayloristischen Produktionslinien? Wir wollten neben der Linie eine schnell reagieren könnende, schlanke, von der Linienorganisation möglichst unabhängige Arbeitsweise etablieren, die schnell, kreativ und dynamisch an sich ändernde Markterfordernisse angepasst werden konnte. Also eine Organisationsform, die die Flexibilität, Kreativität und die Gruppendynamik des Menschen an sich als Kernelement genommen hat. Man vertraute auf die Lösungskompetenz von proaktiven Gruppen. Auf kurze Kommunikationswege und soziodynamische Faktoren der Selbst- und Gruppenregulierung.

Realität der Projektorganisation

Was ist aus daraus geworden?

Eine Organisation, die arbeitsteilig in der globalisierten Matrix arbeitet, über Workflows kaum noch Sozialkontakte in einer virtuellen Organisationslandschaft schafft/ermöglicht, aber dafür mit oft starren Rollen, Reportingwegen und Richtlinien für alles und jedes arbeitet und den Menschen, wie im ursprünglichen Taylorismus, letztlich als Arbeitseinheit sieht, der innerhalb möglichst kurzer Zeit viele standardisierte Arbeitsabläufe zu bewältigen hat. Das Zeitintervall wird zur Abrechnungsgröße für die Kostenstellen, in der der Mensch sich in seiner Rolle einzufinden hat. Und das in der Taktung, die der Finanzmarkt (nicht unbedingt die auf den Markt gerichtete Prozessorganisation!) gerade in börsennotierten Unternehmen vorgibt. Die jederzeitige Kenntnis über die Finanzen ist zum eigentlichen prozessorganisatorischen Treiber geworden. Unternehmensweit. Und damit auch in der Indikatorgröße Projektorganisation, die in vielen

Unternehmen inzwischen deckungsgleich mit der Linienorganisation ist, über die sie mehrdimensional in der Matrix arbeitet. Die kurzfristige Optimierung der Finanzinformation ist zur Maxime geworden, ohne lang- oder mittelfristige Ablauforganisationen hinreichend zu berücksichtigen. Und diese Anonymität der agierenden Menschen in ihren (oft nur virtuell erlebbaren und in der Matrix abgebildeten) tayloristischen Rollen führt zu etwas, was wir als Menschen wahrnehmen. Ein Verlust von Individualität! Ähnlich wie Charly Chaplin in dem Film "Moderne Zeiten".

"Die neue Kollegialität"

Stetig fortschreitende Lücken in der Prozessorganisation, die durch Tools nicht abzudecken sind (eher im Gegenteil, da neue Tools den Prozess eher zu beschleunigen scheinen; Tool-Verweigerungsrate!) schaffen immer größeres Chaos in den Prozessketten und Serviceabläufen. Dabei entsteht eine andere – neue – Form der Leistungsanpassung unter Druck in einer immer starreren Organisation: Die neue Kollegialität!

Kollegialität, der Aufbau von internen Netzwerken und sog. Seilschaften zur gegenseitigen Karriereförderung. Während Kollegialität eine menschliche Form der gruppendynamischen Zusammenarbeit ist, also etwas, was das Menschsein ausmacht, und Netzwerke einen modernen Begriff für Beziehungsmanagement darstellen, ist der letzte Teil etwas, das eher kontraproduktiv aber allumfänglich geworden ist. Alleiniges Karrieredenken und daraus resultierende "Seilschaften von Gleichgesinnten" führen zu prozessual ausgestalteten Mechanismen des Nicht-verantwortlich-Seins. Es führt zum bewussten Verdrängen oder Ignorieren von prozessualen Zusammenhängen, die zwar bekannt sind, aber zu lösen als "politisch wenig opportun" erscheinen. Somit werden Prozesslücken zum kostentreibenden – wenn



auch "bequemem" – Standard. Ein Standard aber, der neue Lücken aufreißt und den Stressfaktor bei den Rolleninhabern massiv erhöht. Und genau diese Schwachstellen vermehren sich momentan sehr schnell. Zum einen fehlt es zunehmend an einem interdisziplinären Überblick in den Prozesslandschaften und zum anderen ist auch festzustellen, dass die zugehörige Konfliktfähigkeit oder die politisch gefühlte Opportunität fehlt, diese überhaupt angehen zu wollen.

Der stromlinienförmige Managertypus, der angepasst nach oben und nach unten fordernd auftritt, bekommt zunehmend Probleme. Einerseits kann er im Rahmen der Future Work keine Alternativen aufzeigen und andererseits bricht ihm zunehmend der Unterbau weg, da die Mitarbeiter diese Arbeitsweise als bestenfalls fremd empfinden. Folglich ist es elementar wichtig, bei der zukünftigen Bewertung von Prozessorganisationen die tatsächlichen arbeitsprozessualen Gegebenheiten, die durch die Projektmitarbeiter real gelebt werden, in Optimierungsbemühungen mit einzubeziehen. Denn nur so werden die realen Zusammenhänge, Abläufe und spezifischen Organisationserfordernisse wirklich klar. Die Gesamtheit dieser Erkenntnisse, die ausgewählte Methodik und der hinterlegte / erreichte Reifegrad von interagierenden Prozessorganisationen wird dann schlussendlich auch besser monetär abgebildet werden können. Doch das ist eher ein Beiwerk. Zunächst einmal ermöglicht es eine ganzheitliche Bewertung der Prozessorganisation am wesentlichsten Element ihrer Wertschöpfung: Dem Menschen...

Paradigmenwechsel

Doch wie will man das herausbekommen?

Wieso nicht den fragen, dessen Wirken man letztendlich optimieren will? Den momentan prozessual störenden Menschen!

Das schließt den Kreis. Vor zwanzig Jahren führten eben diese Befragungen zu der Erkenntnis, dass zigtausende von Fragen notwendig sind, um die Geschäftsprozesse ganzheitlich zu erfassen. Auch war das dann allein aus quantitativer Sicht nicht mehr auswertbar. Selbst dann nicht, wenn man schnell fertig geworden wäre. Daher kam das Hilfsmittel der ERP-basierenden und visualisierten Kostenstellenauswertung doch überhaupt erst zum Tragen. Doch sind Teilorganisationen, also nur ein Teil aller Prozessketten, wirklich so groß, als dass man sie nicht mit einem gezielt erstellten Fragenkatalog, in dem bewusst humanlastige Fragen zum Arbeitsverhalten, zur querschnittlichen Zusammenarbeit, zum Kommunikationsverhalten und zu anderen Aspekten real gelebter Arbeit in den jeweiligen Rollen gestellt werden, mit den üblichen Fragen zu Methodik und Reifegrad hinreichend genau verbinden könnte? Zumal wir doch wissen, worauf wir zu achten haben als diejenigen, denen die Fehler in solche Prozessketten als erstes vor die Füße fallen?

Welche Fragen könnten wichtig sein, beleuchtet zu werden?

Fragen nach der Nachhaltigkeit oder bloßen Machbarkeit der Rollen, auch über Beschäftigungsverhältnisse jenseits der 60 hinweg. Nach stressfördernden Strukturen, die durch zyklische und prozessual falsch gesteuerte Tretmühlen entstehen. Nach Kommunikationsschnittstellen, wo Mitarbeiter rein virtuell, interkulturell und multilingual zusammenarbeiten müssen. Nach den Möglichkeiten, individuell Innovationen in die Organisation einbringen zu können, auch ohne Rollenbeschränkungen. Oder nach der bloßen Frage, ob das alles gern gesehen ist, gelebt



und auch gefördert wird. In den nächsten Jahren kommen zahllose Veränderungen auf die Unternehmen zu, einige davon wurden eingangs bereits angerissen. Zwei der größten sind mit Sicherheit einerseits das zunehmende Lebensalter der Mitarbeiter in den Wertschöpfungsketten und der schrumpfende Personalmarkt andererseits. Auf Zuwanderung qualifizierter Experten ist nur begrenzt zu hoffen, da es staatlicherseits mit Sicherheit Bestrebungen geben wird, mit gesetzlichen Normen aus Finanzierungsgründen zunächst einmal ältere Mitarbeiter real weiter zu beschäftigen. Das alleine wird zu völlig anderen Rollen- und Karrieremodellen führen müssen, die dem Lebensalter angepasst sind. Andererseits ist es notwendig, auch genau das Expertenwissen der Älteren im Unternehmen verfügbar zu halten. Oder an die jüngeren Kollegen, ggf. mit Migrationshintergrund, angemessen weiterzugeben. Doch vordergründig wird es jetzt schon entscheidend sein, die momentanen Lücken und Fehler in den(!) Prozessorganisationen zu beheben. Hier lauern zunehmend Risikofaktoren für den Unternehmenserfolg.

Und hier setzte das ganzheitliche, zukunftsorientierte, strategische HR-Management systemisch an. Keine Prozessorganisationsoptimierung kann ohne diesen Ansatz auch nur mittelfristig bleibenden Erfolg generieren. Schon gar nicht mehr auf Märkten, wo sich Mitarbeiter ihr Unternehmen nach Belieben aussuchen können. Momentan fokussieren wir diese Überlegungen bezüglich dieser "Entscheidung mit den Füßen" ausschließlich auf junge Mitarbeiter. Auf Mitarbeiter, die darüber hinaus mit immer abweichenderen Verhaltensweisen und Erwartungshaltungen, mit fachlich stringenten (wenn nicht sogar pointierten!) Ausbildungen und einer völlig anderen Einstellung zu Arbeit und Freizeit, uns schon jetzt aufzeigen, dass fundamentale

Organisationsformen bewerbungstechnisch nicht mehr matchen.

Andererseits haben wir zunehmend in den Unternehmen mit einer fortschreitenden (Über-)Alterung zu tun, die wir in den 90ern gerne als Frührentner ausgeplant haben und dem Staat zur Finanzierung überlassen hatten. Damals ging das, weil die geburtenstarken Jahrgänge nachrückten. Auch politisch war das so gewollt. Doch das kommt nicht wieder, denn der Staat ist rententechnisch am Abgrund angekommen. Und erste Töne gehen in die Richtung Rente mit 70! Daher müssen sich Unternehmen darauf einstellen, ihre alten Mitarbeiter weiter zu beschäftigen. Und das in Rollen, die eben nicht mehr einer tayloristischen Treitmühle entsprechen; sogar als solche gar nicht mehr erst wahrgenommen werden darf! Denn wenn o.g. Annahme stimmt, und davon ist eher auszugehen als das zu verneinen, dann wird das Arbeitsrecht gravierend geändert werden. Quoten werden nach und nach vermutlich Standard werden. Quoten für ältere Mitarbeiter wie auch im Verhältnis dazu für Migranten, soweit der eigene Arbeitsmarkt keine geeigneten Bewerber bereitstellt.

Letzteres wird dann ebenfalls zu einer Aufgabe von Unternehmen werden können. Wo heute duale Studiengänge schon selbstverständlich sind, könnten bald auch duale Schulausbildungen eine Möglichkeit sein, frühzeitig auch "schlechtere" Schüler frühzeitig und passgerecht an Unternehmen zu binden. Und wer könnte das innerbetrieblich nicht besser als die, die dort schon lange gearbeitet haben: Die älteren Mitarbeiter! Und hier könnte, gerade für Mittelständler und Großunternehmen, eine Lösung realisierbar werden. Die Erweiterung der Rolle älterer Mitarbeiter aus der Produktion heraus in eine Ausbilderfunktion, die sukzessive, je nach Begabung dafür und Bedarf, in einer innerbetrieblichen Altersrolle in den Prozessstrukturen münden kann. Als



Mentor, Ausbilder, QM-Beauftragter oder als innerbetrieblicher Consultant, Mediator und/oder als geschätzter Wissensmanager.

Und gerade über dieses Wissen geht es zunehmend. Wissen, das bisher mit den alten Mitarbeitern den Betrieb verlassen hat. Oft führte das zu zyklischen Fehlern, die immer wieder im Abstand von mehreren Jahren gemacht wurden. Zum Beispiel das Out- und wieder In-Sourcing von Services. Warum? Weil es sich doch ach so schön in den Kostenstellenstrukturen herausoptimieren ließ. Die Mitarbeiter waren hier in aller Regel nur am Rande interessant, innerbetriebliche Unruhe nicht als monetäre Größe quantifizierbar, Fluktuation gewollt, auch wenn nie jemand nachgehalten hat, wer da gegangen ist. Zumindest nicht qualitativ. Doch wer da ging, waren in aller Regel die Leute, die man als Unternehmen nicht verlieren darf. Die Leistungsträger. Und die macht man an ihrer individuellen Leistung im Zusammenspiel aller fest. Nicht an der prozessdefinierten Rolle. Oder gar dem Alter... Das führt auch dazu, dass HR-Management in Zukunft zu einer eher gestaltenden Rolle im fundamentalen Kernleistungsprozess wird. Der Mitarbeiter wird zum alles entscheidenden Engpassfaktor. Zum eigentlichen erfolgskritischen Faktor schlechthin.

Auch die Börse, als treibende Kraft hinter den jetzigen, allein finanzgeprägten Analysen, wird diesem Faktor zunehmend Rechnung tragen. Bisher ist es so, dass Personalkosten bilanziell gerne so ausgewiesen werden, dass sie als Kosten wahrgenommen werden. Analysen beziehen sich darauf, wie man diese reduzieren kann und entwickeln daraus Potentiale für das Unternehmen, die sich im Aktienkurs, im Unternehmenswert, widerspiegeln. Das ganze Reporting- und Analysesystem des Marktes ist darauf ausgerichtet. Warum? Weil der Mensch als jederzeit ersetzbar angesehen wird. Das wird sich ändern. Drastisch. Denn wo wird dieser

Unternehmenswert bleiben, wenn das Unternehmen 10-15% der notwendigen Stellen nicht besetzen kann? Oder 20%? Wenn regional keine Bewerber mehr da sind oder nicht bereit, "in der Tundra" zu arbeiten? Wenn daher Aufträge wegbrechen? Oder die Qualität stetig sinkt? Welcher Analyst spricht dann noch von gesunden Kostenstellenstrukturen? Welcher Banker wird sagen, dass das keine Auswirkungen auf die Neukreditvergabe hat? Wer wird stillhalten?

Ebenso wie die Einführung von ERP-Systemen vor fast 25 Jahren wettbewerbstechnische Vorteile brachte, die Schnelligkeit und Qualität der betriebsinternen Daten und somit auch nach außen die Refinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen am (Finanz-)Markt wesentlich verbessert hat, was auch dem Börsenboom der letzten Jahrzehnte zugute kam, so wird in den westlichen Industrienationen nun durch die Überalterung der Wohlstandsgesellschaften ein erneutes Umdenken in den Unternehmen überlebensnotwendig: die human- und altersgerecht orientierte Prozessorganisation mit rollenspezifischer Ausgestaltung von Prozessen, dem Wissensmanagement und -transfer, der Mitarbeiterbindung und frühzeitiger Gewinnung, neuen Arbeitsmodellen und dem wirklichen lebenslangen Lernen als alleinige Basis des unternehmerischen Erfolgs. Das alles widerspricht nicht den jetzigen Modellen. Es erweitert sie um einen zusätzlichen Vektor in der ohnehin schon mehrdimensionalen Matrix. Daher kann der Erfolg der Bemühungen auch nur systemisch begriffen und dann erst – nach dem komplexen Gesamtverständnis aller Prozessfaktoren – ganzheitlich optimiert werden.



Vision und Umsetzung

Anfangs wurde aber deutlich gemacht, dass der ganzheitliche, unternehmensweite Ansatz analysetechnisch und organisatorisch abseits der Kostenstellenstrukturen nicht darstellbar ist. Wie also? Sukzessiv, iterativ und mit dem Gesamtplan im Kopf, ist die Lösung – die Vision:

“Vision is, when imagination travels faster than the speed of light.”

Und Führung definiert sich in selber Quelle als:

“... to install vision into generations that follow”.

Das sollte die Komplexität der Herausforderung an die Unternehmensführungen klarmachen. Der Ansatz, dass der Mensch in Zukunft mehr denn je im Mittelpunkt steht und stehen muss – muss jetzt erkannt werden, damit er sich weit von jeder kurzfristigen Bilanzüberlegung entfernt, auswirken kann bzw. sich auswirken muss. Denn ohne ihn, ohne seine Mitarbeiter besser und nachhaltiger zu berücksichtigen, wird kein Unternehmen mehr weiterexistieren können. Die zentrale Frage ist nun: wie bekommt man die kostenstellenoptimierte Prozessorganisation mit den neuen Anforderungen der Future Work überein? Aus diesem (scheinbar!) krassen Gegensatz muss eine arbeitsorganisationstaugliche und machbare Symbiose entstehen. Denn die Lösung der Zukunft kann nicht sein, weiterhin die Kostenstellenstruktur als zentrales Steuerungselement zu betrachten, aber auch nicht, jegliche Prozesse über den Haufen zu werfen und eine Organisation völlig sich selbst zu überlassen. Anarchie war noch nie die Lösung, und sich selbst regulierende und steuernde Organisationen sind nur im sehr kleinen Maßstab machbar und widersprechen zum allergrößten Teil unseren global vernetzten Produktionszusammenhängen. Anders ausgedrückt: sie sind eine Utopie.

Genauso wie eine direkte Demokratie für ein Volk, dass mehr als 50.000 Bürger umfasst. Die Piraten und Co. machen uns das gerade vor. So geht es also nicht. Diese beiden Extrema werden also nicht matchen können.

Was könnten nun Ansätze zur Lösung sein? Wenn man ehrlich ist, kann es (leider?) kein Allheilmittel geben. Keine Methodik mit nettem englischem Schlagwort und Akronym mit drei Buchstaben, denn dafür ist die Arbeitswelt der Zukunft mit ihren Herausforderungen zu individuell für jedes Unternehmen. Das Vorgehen wird für jedes Unternehmen, branchenspezifisch, konzernstrukturbedingt und nach Einbindung in die jeweiligen Prozessketten der Service- / Leistungserbringung bei der zunehmend projektorientierten Arbeitsweise, völlig unterschiedlich sein. Allein schon der unterschiedliche Mix aus “alten” und “neuen” Mitarbeitertypen wird bei ansonsten völlig gleichen Unternehmen der gleichen Branche, bei gleichen Produkten und gleichem Marktumfeld andere(!) Arbeitsprozessorganisationen hervorbringen. Selbst bei neu gegründeten Unternehmen auf der grünen Wiese mit gleichen Vorgaben. Warum? Weil die Mitarbeiter in Zukunft einen wesentlichen Anteil am Arbeitsumfeld und damit an den Arbeitsabläufen haben werden.

Was werden Kernfragen sein? Wie kann man die Future Work Trends in eine “sinnvolle” Prozesslandschaft übersetzen? Wie kann man Mitarbeiter und Prozesse zusammenbringen und -halten? Wie passen die aktuellen Mitarbeiter in bestehende Prozesse und/oder welche Prozesse bräuchte man für die aktuellen Mitarbeiter? Wie kann man Prozesse etablieren, die verschiedenen “Mitarbeitertypen” gerecht werden? Und die auf der einen Seite klar und verständlich – aber auf der anderen Seite flexibel und individuell sind? Wie kann ich ältere Mitarbeiter und damit ihr Wissen im Unternehmen halten? Welche



Arbeitszeitmodelle müssen individuell erdacht und an die Lebenswirklichkeit angepasst werden? Und wie dezidiert müssen oder

dürfen Rollenbeschreibungen in zukünftigen Prozessstrukturen definiert sein, bzw. müssen zukünftige Prozessstrukturen "humanvariabler" gestaltet werden (und geht das überhaupt)?

Fazit

Wenn es nicht wieder gelingt, große, komplexe und global/nicht regional dislozierte Prozesse oder Portfolios ganzheitlich über das gesamte Unternehmen auch querschnittlich (Matrix) so steuern zu können, dass die Mitarbeiter besser berücksichtigt werden, dann werden wir zunehmend Wettbewerbsnachteile zu denen haben, die die Prozessorganisation schneller auf ihre Ursprünge zurückführen können. Und diese sind nach wie vor die menschliche Flexibilität, die menschliche Kreativität, das menschliche Zusammenarbeiten, die menschliche direkte Kommunikation und Interaktion sowie die menschliche Innovationskraft von Gruppen (Teams).