

## Wissensmanager abgeschreckt von industriekapitalistischen Konzepten: Ford und Taylor passen nicht mehr zur Netzwerkökonomie

München/Wetter an der Ruhr - Die Arbeitsstrukturen der meisten Unternehmen ähneln heute noch denen von 1950. Fachkräfte können sie damit in Zukunft nicht mehr halten. Ein Konzept der Beratungsfirma Deloitte verbindet in jeder Phase des Arbeitslebens das Tempo der Karriere mit Arbeitspensum, Arbeitszeit, Arbeitsort und die Position des Mitarbeiters. Das berichtet das CIO-Magazin. Mindestens 90 Prozent des Arbeitsmarktes seien noch immer auf das Familienleben und den Lebensrhythmus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zugeschnitten, monieren die Deloitte-Beraterinnen Cathleen Benko und Anne Weisberg in ihrem Buch „Individualisierte Karriereplanung“ (Campus Verlag).

In einer wissensorientierten Wirtschaft ähnele die Karriereentwicklung einer Sinuskurve, einer Wellenbewegung von steigenden und fallenden Phasen. Sechs gesellschaftliche Trends machen Benko und Weisberg 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 diese begabten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv und loyal verbunden halten. An diesem Punkt knüpfen Benko und Weisberg an. Ihr Konzept: Mass Career Customization. Mass, da es das ganze Unternehmen betrifft, Career, weil es um die Karriere geht und Customization, weil es die Individualisierung von Karrierewegen ermöglichen soll. Dabei haben sie den Begriff Customization aus der Konsumgüter-Industrie und deren Vertriebstrend zu individualisierten Produkten übernommen. 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.

Das „MCC-Profil“ muss sich 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 Wissensmanager kann man nicht mehr mit der alten industriekapitalistischen Denkweise beeindruckten. Die traditionellen Konzepte von Henry Ford und Frederick Taylor gehören in die Mottenkiste“, bestätigt Uwe Zirbes, Chef von der Firma „hunting heads International“ <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. Die Netzwerkeffekte des Internets, von mobiler 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.