

Management & Karriere

Karriere.DiePresse.com SAMSTAG/SONNTAG, 17./18. FEBRUAR 2018

Beste Freunde, schärfste Gegner

Management. Unternehmen müssten lernen, gleichermaßen zu kooperieren wie zu konkurrieren, um in der zunehmend digitalisierten Welt zu bestehen, sagt Amrop-Jenewein-Chef Günther Tengel.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Das wird ein großes Umlernen: Am Vormittag kooperieren Unternehmen, am Nachmittag konkurrieren sie. „Die digitale Revolution verlangt andere Formen der Zusammenarbeit“, sagt Günther Tengel, geschäftsführender Gesellschafter von Amrop Jenewein und Chairman Amrop CEE. Unternehmen, so lautet seine Prognose, werden sich für bestimmte Aufgaben clustern und diese aus Kostengründen gemeinsam erledigen. An anderen Fronten aber werden sie weiter als Mitbewerber auftreten.

Ganz nebenbei: Konflikt und Kooperation sind ein untrennbares Begriffspaar, das der Wiener Unternehmensberater und Wirtschaftstrainer Niki Harramach als „KoKo“ zusammengeführt hat: Man könne nur mit jemandem konfigrieren, mit dem man auch kooperieren könne. Konflikte erforderten, dass die Parteien oder Gegner etwas gemeinsam haben.

Diese Entwicklung, sagt Tengel, werde Unternehmen in unterschiedlicher Weise treffen. Wobei er wie der deutsche Zukunftsforscher Sven Gábor Jánosky zwischen „caring“ und „flexible/fluid companies“ unterscheidet.

Erstere sind tendenziell mittelständische Unternehmen außerhalb der Metropolen. Für sie ist Recruiting besonders schwierig, Employer Branding ebenso wichtig wie Kooperationen mit Aus- und Weiterbildungsstätten, um an sehr gute Arbeitskräfte zu kommen. Denn diese sollen langfristig, mitunter über das derzeitige Pensionsalter hinaus, im Haus gehalten werden. Deshalb bauen Unternehmen auch für die Partner, Kinder und Eltern der Mitarbeiter ein soziales Umfeld



Günther Tengel rät Unternehmen, besonders im Personalbereich punktuell zusammenzuarbeiten.

[Clemens Fabry]

auf, das nicht nur Sport, Kultur und Freizeit, sondern beispielsweise auch Pflege umfasst.

Flexible Companies hingegen sitzen meist in Städten, beschäftigen mehr als 40 Prozent der Mitarbeiter in Projekten, stellen Teams laufend neu zusammen und weisen hohe Fluktuation auf.

Flexible Companies rät Tengel, sich in themen- bzw. branchenbezogenen Verbänden zusammenschließen. Personen, ja ganze Teams könnten innerhalb dieser Zirkel weitergereicht und ausgetauscht werden, je nachdem, welche Aufgaben anfallen. Zudem können Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme gemeinsam betrieben werden. „Kleine oder mittlere Unternehmen können das Development-Thema nicht in der Form beispiele wie Großkonzerne“, sagt Tengel. Denn: „Nirgendwo wird so viel Geld versenkt wie bei den Talentprogrammen.“ Eben

vormittags kooperieren, nachmittags konkurrieren.

Caring Companies werden sich ebenfalls branchenmäßig oder regional zusammenschließen, um Topleute zu bekommen. Und zu halten. Denn für ein einzelnes Unternehmen sei es sinnlos, Talente zu entwickeln, wenn es auf Sicht keine freien Topjobs gebe. Im Verbund aber könne man Vakanz absprechen. Doch: „Für Aufgaben auf Topebene wird es solche Zirkel – wenn überhaupt – noch lange nicht geben“, sagt Tengel.

Um gleich noch ein Versäumnis vieler Unternehmen anzusprechen: das Onboarding. Es bringe nichts, professionell zu rekrutieren, aber neue Mitarbeiter dann unprofessionell zu behandeln. Sie also entweder allein zu lassen oder sie in ein formales System zu pressen, das sie nicht abhole. Wer erwarte, dass neue Mitarbeiter ab dem ersten Tag Leistung zeigen,

irre. Noch schwieriger sei das, wenn Teams ein- bzw. neu zusammengestellt werden. Es sei eben unmöglich, „im Schnellverfahren Werte, Kultur und komplexe Themen zu vermitteln“.

Mehrklassenbelegschaft

Das gelte im Übrigen auch für das gemeinschaftliche Verständnis von Leistung im Unternehmen. Ohne einheitlichen Begriff werde Führung schwierig, sagt Tengel. Ebenso schwierig werde sie, wenn Unternehmen aus einer Mehrklassengesellschaft bestehen: Neben einer stabilen Kerntruppe gibt es eine austauschbare Randbelegschaft und zusätzlich Spezialistenteams, die oft bis zum Eintritt eines Ereignisses (etwa Projektabschluss) beschäftigt und auch erst dann bezahlt werden. Diese Konstellationen werden das Arbeitsumfeld von morgen kennzeichnen und völlig neu konfigurieren.