

# Ready for Business

Götterdämmerung

Beschäftigt man sich mit dem Personalmarkt, hat man nicht nur als Personalberater festzustellen, dass insbesondere zurzeit viele Fach- und Führungskräfte im Möbelhandel ihr Unternehmen verlassen müssen. Zum einen, weil ihr Unternehmen mangels Nachfolgeregelung auf Gesellschafterebene übernommen wurde und mindestens dessen Verwaltung wegfällt; zum anderen, weil Missmanagement oder ein nicht gelungener Generationswechsel das Unternehmen in schwere Wasser geraten ließ.

Forscht man nach den Ursachen für den Untergang des bisherigen Unternehmens, sind diese zu allererst in der Führung zu finden. In einem Satz: Das bisherige Management konnte das Unternehmen nicht mehr in die Zukunft führen und gab – im Ergebnis – das Unternehmen auf.

Was die Führung in Krisenzeit leisten muss, beschreibt Gary Burnison, Chef der weltweit mitführenden Unternehmens- und Personalberatung KornFerry am Beispiel VW in einem Interview im Oktober mit dem Handelsblatt. So fordert er, dass ein Unternehmen maximale Transparenz beweisen, authentisch handeln und Demut zeigen muss.

Die Frage ist, wie das in einem Unternehmen funktionieren soll, in dem seit Jahren die Nachfolgeregelung ungeklärt ist oder die erklärten Nachfolger in für sie geschaffenen Projekten Geld verbrennen und damit Investitionsstaus im Kerngeschäft, in dem bisher das Geld verdient wurde, verursachen konnten.

Hat man aber noch die Chance, ein Krisenmanagement – und im besten Falle ein modernes Management – zu installieren, dann muss dieses es schaffen, alle im Unternehmen auf dieselbe Mission und dasselbe Ziel hinzuweisen.

Was macht eine moderne Führung aus? Ist das Kind erst einmal in den Brunnen gefallen, braucht es eine wirk-



Andreas Erbenich.  
[www.andreaserbernich.de](http://www.andreaserbernich.de)  
Foto: Archiv

lich erfahrene Führungspersönlichkeit, die in der Krise auch harte Entscheidungen schnell treffen kann. Für viele Unternehmen ist Gewinnmaximierung das oberste Ziel. Das ist vielleicht nicht nachhaltig, aber in manchen Zeiten sind Gewinn und Liquidität schlicht lebensnotwendig.

Da nützen Unternehmensberater, die als Unternehmerrinder das eigene Unternehmen mangels Expertise von ihren Eltern aus gutem Grund nicht erhielten und jetzt als „Heilsbringer“ völlig unsinnige Konzepte schreiben und ganze Geschäftsbereiche kollabieren lassen, nichts und stützen eher den schönen Buchtitel und die darin erörterte These „beraten und verkauft“.

Eine Tugend ist sicherlich das Zuhö-

ren-Können. Und damit der Chef nicht nur die vermeintlich guten und vorgeblich erfolgreichen Dinge in seinem Elfenbeinturm erzählt bekommt, muss er in und durch das Unternehmen gehen und mit den Mitarbeitern und Kunden sprechen.

Die Möbelbranche verändert sich zur Zeit erheblich. Es geht im Personalmanagement schon längst nicht mehr allein um das Suchen und Finden von Talenten. Der Chef muss es schaffen, gute Leute auch zu halten. Denn: Ein neuer Mitarbeiter braucht bis zu 12 Monate bis er das Unternehmen kennt, bis er Netzwerke versteht und Taktiken durchblickt. Es geht also nicht nur um die Suche von Talenten, sondern auch darum, die Menschen im Unternehmen zu begeistern.

Mit befristeten Arbeitsverträgen bringt man niemanden zur Entfaltung seiner Fähigkeiten, sondern auf Sicht nur zum Studium von Stellenanzeigen.

Aus dem „War for Talents“ wird ein „War for Digital Talents“. Es ist zu beobachten, dass „Digitalunternehmen“, oder solche mit starkem Digitalfokus, den Großteil der Nachwuchskräfte absaugen. „Junge Leute wollen an Zukunftsthemen arbeiten, und die sind nun mal heute digital“, sagt Jochen Kienbaum – Chef von Kienbaum Consultants. Da müssen wir uns nicht wundern, dass der Einzelhandel auf Berufseinsteiger wie ein Anachronismus und auch deshalb wenig anziehend wirkt.

Denken wir auch an die Arbeitszeiten. Sicherlich – der Samstag ist umsatzstark und damit in der Personaleinsatzplanung bei den meisten eine Pflichtveranstaltung. Das muss dringend neu gedacht werden. Dazu zählt auch eine moderne Kultur. Die gesamte Arbeitsweise im Unternehmen steht durch die Digitalisierung vor gewaltigen Umbrüchen, wie die Universität St. Gallen und die Deutsche Telekom jüngst in einer Studie mit dem Titel „Arbeit 4.0“ erklärten: Die Bindung zum Arbeitge-

ber löst sich, heißt es darin. Mitarbeiter stehen ständig mit einem Bein im Arbeitsmarkt. Arbeits- und Privatleben verschmelzen immer stärker, die Präsenzkultur im Unternehmen wird abgelöst von einer Ergebniskultur. Wo die Arbeit gemacht wird, ist zweitrangig.

Hier wäre in der heutigen Praxis ja schon viel erreicht, wenn man von wirklich interessanten, weil raren Fach- und Führungskräften eben nicht die Verlegung des Lebensmittelpunktes an den Dienstsitz verlangen würde. Mit einem entsprechenden Arbeitszeitkonto ließen sich die Heimfahrten familienfreundlich organisieren. Bei vielen Großunternehmen in der Industrie ist das heute bereits Standard.

Vertrauen, Verantwortung und Integrität sind die ethischen Werte, auf die es auch in Unternehmen ankommt. Ist davon am Arbeitsplatz nichts zu spüren, schwinden Interesse und Freude an der Arbeit. Äußere Anreize wie Geld und Beförderungen wirken nur noch bedingt. Auf Sicht werden die Leistungsträger gehen – und damit der gewünschte Erfolg.

Und so kommen wir irgendwann von Wagners Götterdämmerung zu Mahlers Auferstehungssymphonie. Für Sie ganz digital auch bei Youtube.