

# Artikel zum Buchprojekt „Die Berater“

von Dr. Ingo Kipker und Helmut Potthoff<sup>1</sup>



Dr. Ingo Kipker

## Der Mitarbeiter als Berater Ein Plädoyer für die Veränderung des Mitarbeiterideals

### **Die Notwendigkeit der Flexibilisierung**

Neue Technologien, stark verkürzte Produktlebenszyklen und die zunehmende Internationalisierung haben zu einem verschärften Wettbewerb geführt. Technologie schafft neue Wettbewerbsfelder, Wettbewerbsbedingungen und Wettbewerber. Technologische Freiheitsgrade werden größer und die Integration von neuen Technologien in die Geschäftsprozesse wird erfolgskritischer. Insbesondere die Internet-Revolution wird E-Business und E-Commerce zu einer Umstrukturierung ganzer Branchen führen.

Für Finanzdienstleister und Börsenorganisationen wird es daher notwendig, sich anwendungsorientiert mit den neuen Technologien zu beschäftigen: Finanzprodukte und -dienstleistungen werden transparenter und damit in jeder Hinsicht vergleichbar; elektronische Medien entbündeln die klassischen Geschäftssysteme von Finanzdienstleistern; mehr Produkte degenerieren zu preissensitiven Wertpapieren, auch bei kleinsten Stückzahlen; mittels virtueller Konsolidierung werden Produkte und Dienstleistungen von verschiedensten Anbietern wieder neu gebündelt; neue Geschäftssysteme entstehen. Technologieführerschaft ist nicht länger entscheidend, aber das schnelle, proaktive Handeln im Verständnis der verschiedenen Entwicklungskurven von Technologien wird erfolgskritisch. Den Unternehmen reicht es daher heute nicht mehr, die Veränderungen im Markt frühzeitig zu erkennen. Geradezu überlebensnotwendig ist es, die Veränderungen zu antizipieren und auf Veränderungen auch schnell und effizient zu reagieren. Flexibilität wird somit zur strategischen Herausforderung jedes Unternehmens.

### **Anforderungen an das flexible Unternehmen**

Flexibilität wird als Fähigkeit des Unternehmens verstanden, sich häufigen Umwelt- und Umweltveränderungen antizipativ sowie reaktiv anzupassen, und zwar effizient und schnell.<sup>2</sup> Die Unternehmensflexibilisierung ist somit die Gesamtheit aller unternehmerischen Maßnahmen, die darauf zielen, diese Anpassungsfähigkeit herbeizuführen und zu sichern.

Die gewünschte effiziente Flexibilität ist keine automatisch entstehende Fähigkeit. Sie muss strategisch festgelegt, gezielt konzipiert und umgesetzt werden. Die Flexibilisierungsaktivitäten können mit beträchtlichen Aufwendungen verbunden sein und stehen im Wirkungskonflikt mit Rationalisierungs- und Cost-Cutting-Maßnahmen.

Folgende Mindestanforderungen sind zur Realisierung einer effizienten Unternehmensflexibilisierung dringend erforderlich.

<sup>1</sup> Dr. Ingo Kipker ist Manager bei der Management-Beratung Horváth & Partners in Düsseldorf. Helmut Potthoff ist Head of Human Resources bei der Gruppe Deutsche Börse.

<sup>2</sup> Siehe Hamel, W. (1994): Unternehmensflexibilisierung, Düsseldorf Schriften zur Unternehmensführung. S. 3.

1. Ein funktionierendes Frühwarnsystem, das frühzeitig Anpassungsbedarf aus Um- und Inwelt signalisiert.<sup>3</sup>
2. Ein Methoden-, Techniken- und Instrumentensystem.<sup>4</sup>
3. Eine maschinelle Ausstattung, welche die Wahrnehmung von unterschiedlichsten Aufgaben ermöglicht.
4. Räumliche Ausweichmöglichkeiten, um auftretende Veränderungen reibungsfrei abwickeln zu können.<sup>5</sup>
5. Eine unternehmensübergreifende Organisationsstruktur, die Anpassungen effizient ohne Abteilungs- und Ressortegoismen ermöglicht.
6. Eine personelle Flexibilität, i.S. eines internen und externen Mitarbeiterpotenzials, das in Bezug auf Fähigkeiten, Kenntnissen und Verfügbarkeit geeignet ist, quantitative und qualitative Aufgabenänderungen zu bewältigen.

Diese Anforderungen gelten stets gleichzeitig und vollständig, das Fehlen auch nur einer Komponente gefährdet die holistische Flexibilisierung. Die personelle Flexibilisierung stellt in diesem Zusammenhang das komplexeste Entscheidungsproblem dar; die weitere Diskussion wird sich daher auf Anforderungen und Lösungsansätze im Personalmanagement konzentrieren.

### **Instrumente der personellen Flexibilisierung und Hindernisse in Deutschland**

In deutschen Unternehmen wird eine Vielzahl von Instrumenten angewendet, die darauf zielen, Schwankungen im Aufgabenvolumen personell aufzufangen und zwar hinsichtlich einer Wachstums- als auch einer Schrumpfanpassung.

Folgende Instrumente können dabei angewendet werden:

- Anordnung, Genehmigung von Überstunden oder Kurzarbeit
- Verschiedene Formen der Teilzeitarbeit
- Befristete oder geringfügige Beschäftigungsverhältnisse
- Beauftragung von Beratungsunternehmen, externen Dienstleistern
- Nutzung von Leiharbeitsunternehmen und Unternehmen für Interimsmanagement
- Outsourcing von Aufgaben, Spin-offs, Vergabe von Aufträgen an Subunternehmer.

Die Unternehmen befinden sich in einem interdependenten Geflecht von Rechtsnormen, die Barrieren für die Flexibilisierung darstellen. Anwendungsmöglichkeiten und Wirkungsgrad der vorgestellten Instrumente werden maßgeblich von den arbeitsrechtlichen und betriebsverfassungsrechtlichen nationalen Rahmenwerten beeinflusst. In Deutschland wird die vollständige personelle Flexibilisierung von rechtlicher, insbesondere betriebsverfassungsrechtlicher Seite gravierend eingeschränkt.

---

<sup>3</sup> Hierbei erscheint die Einbeziehung der gesamten Unternehmung dringend erforderlich. Grundvoraussetzung ist ein effizientes Innovationsmanagement bzw. betriebliches Vorschlagswesen. Nur so können Flexibilisierungsanforderungen aus der Umwelt entdeckt und umgesetzt werden.

<sup>4</sup> Diese Hilfsmittel müssen nicht nur existent sein und dokumentiert zur Verfügung stehen, sondern müssen letztendlich auch unternehmensweit angewendet werden. Da die Anwendung nicht bei allen Mitarbeitern gleich beliebt ist, sollte die Anwendungstreue als Bewertungskriterium mit in die variable Vergütung einfließen.

<sup>5</sup> Aus Sicht der Flexibilisierungsbemühungen macht es demnach keinen Sinn, die Anzahl der physischen Arbeitsplätze zu rationalisieren. Ständig wechselnde Aufgaben, Gruppen- und Projektarbeit erfordern vielmehr die Aufrechterhaltung von sogenannten Arbeitsplatzpuffern.

Ökonomen fordern daher seit einigen Jahren, die starren deutschen arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen zu flexibilisieren. Doch anstatt existierende Vorschläge aufzunehmen, wurden weitere, flexibilitätsbeschränkende und bürokratiefördernde Regelungen<sup>6</sup> umgesetzt. Der Vergleich mit dem amerikanischen Arbeitsmarkt macht deutlich, wie dringend erforderlich die kurzfristige Liberalisierung der deutschen arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen ist.<sup>7</sup>

Durch diese Hindernisse werden einige der diskutierten Instrumente zur personellen Flexibilisierung in ihrer Einsatzmöglichkeit und Wirkungsgrad eingeschränkt. Infolgedessen wird über eine zunehmende Kooperationsintensität mit Unternehmensberatungen diskutiert. Zu überprüfen ist aber, ob die Konzentration der personellen Flexibilisierungsmaßnahmen auf externe Beratungsunternehmen aus betriebswirtschaftlichen Aspekten sinnvoll ist.

#### **Externe Berater als alleiniges Flexibilitätssurrogat?**

Etablierte Unternehmensberatungen verfügen über eine große Anzahl exzellent ausgebildeter und hochmotivierter Spezialisten, die flexibel einsetzbar sind. Dementsprechend könnte es für Unternehmen nahe liegen, ihren variierenden Aufgabenbedarf über eine enge Zusammenarbeit mit Consultingfirmen abzuwickeln. Die vielschichtigen Probleme in der Beziehung mit Beratungsunternehmen werden in diesem Zusammenhang aber nicht ausreichend analysiert. Als Hauptkritikpunkte werden i.d.R. nur Kosten- und Qualitätsaspekte genannt:

- Renommierte Unternehmensberatungen verlangen Tagessätze bis DM 6.000 exklusive Spesen. Selbst kleinere und mittelständische Beratungsunternehmen verlangen Entgelte die deutlich über den Kosten des internen Managements liegen.
- Unterschiedlich ist die Qualität der Unternehmensberater und ihrer Beratungsdienstleistungen. Die Interventionsmöglichkeiten des Kunden sind je nach Vertragsgestaltung begrenzt: Bei Werkverträgen ist die Leistung erst nach einer gewissen Zeit an Teil- oder Endergebnissen messbar, bei Dienstleistungsverträgen nur bei permanenter Leistungskontrolle erkennbar. Nicht ohne Grund vermeiden Beratungsunternehmen gerne Transparenz über Zeit, Art und Umfang ihrer Leistungserbringung.

Der Berater benötigt – unabhängig von Branchen- und Tool-Erfahrung – stets eine gewisse Zeit, um das zu beratende Unternehmen und seine Kultur kennen zu lernen. Diese Einarbeitungszeit fällt beim Einsatz von internen Mitarbeitern geringer aus. Schwerer wiegt noch der Know-how-Verlust nach Abschluss des (Beratungs-)Projektes. Weder gemischte Projektteams aus internen und externen Mitarbeitern noch detaillierte Dokumentationsanforderungen können vermeiden, dass spezifisches Prozess- und Produktwissen mit dem Berater das Haus verlässt.

Berater sind darüber hinaus i.d.R. nur auftragsbezogen einzusetzen und nur eingeschränkt weisungsgebunden. Dementsprechend ist ihre Mobilität in Bezug auf verschiedene Aufgabenbereiche und Unternehmensteile eingeschränkt. Berater und Beratungsunternehmen können aus den genannten Nachteilen nur bedingt zur personellen Unternehmensflexibilisierung beitragen. In diesem Zusammenhang sollten sie nur in kurzfristigen Peak-Situationen und für Spezialistenaufgaben eingesetzt werden.

---

<sup>6</sup> Das Gesetz zur Scheinselbständigkeit erschwert den Einsatz von kleineren Beratungsfirmen und Freiberuflern erheblich. Darüber hinaus werden Spin-off-Möglichkeiten eingeschränkt. Das „630-Mark-Gesetz“ sorgt dafür, dass befristete oder geringfügige Beschäftigungsverhältnisse für Arbeitgeber und Arbeitnehmer unattraktiv werden. Letztendlich führen beide Gesetze zu mehr Bürokratie und Administration.

<sup>7</sup> Nach einer Prognos-Schätzung werden ohne gravierende Änderungen der deutschen Arbeitsmarktpolitik bis 2010 unverändert 4 Mio. von der Arbeitslosigkeit betroffen sein. Die amerikanische Arbeitslosenquote pendelt seit Jahren zwischen 4 und 5% während die deutsche auf 10% verharrt. Vgl. Personalführung, Nr. 5/99, S. 12.

Die Lösungsansätze sollten sich demnach auf interne organisatorische und personelle Maßnahmen fokussieren. Die Institutionalisierung einer Inhouse-Consulting-Abteilung und die Neuausrichtung des Mitarbeiterstamms könnten als interne Ansätze zur personellen Flexibilisierung beitragen, indem sie die positiven Aspekte von Beratern und Beratungsunternehmen übernehmen.

### **Anforderungen an den Mitarbeiter von Morgen**

Entsprechend den Veränderungen der Umwelt wird sich auch die betriebliche Inwelt weiter wandeln. Dies wird gravierende Implikationen auf die Organisation und Durchführung der Arbeit und das Arbeitsplatzumfeld haben. Es ist davon auszugehen, dass neue Technologien die massivsten Veränderungen und stärkste Transformation der Arbeit auslösen. Aufgaben werden am und vom Computer bzw. von Maschinen erledigt, neue Formen der Arbeitsteilung entstehen und einfache Tätigkeiten werden zunehmend durch Automatisierungsprozesse entfallen.<sup>8</sup>

Infolgedessen wird sich die Arbeitsplatzstruktur erheblich verändern. Die starre Arbeitsplatzstruktur mit festen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Hierarchien wird zunehmend verschwinden. Die Arbeit wird somit unabhängig von Inhalten, Standorten und Personen. Peters geht davon aus, dass 90% aller Bürotätigkeiten durch völlige Veränderung oder Streichung gefährdet sind.<sup>9</sup> Er folgert daraus, dass sich Angestellte vermehrt in Projektarbeit engagieren müssen. Für alle Mitarbeiter gilt die Vorgabe: „I = my projects“. Nur wer das Leben in Projekten versteht, wird künftig Arbeit haben, so Peters. Einen zukunftssicheren Arbeitsplatz hat somit nur der Mitarbeiter in Projekten, die zur Wertschöpfung beitragen. Nachhaltige Karrierechancen werden nur den erfolgreichen Projektleitern eingeräumt, die in wertschöpfenden Projekten arbeiten.

Für die Anforderungen an den Mitarbeiter haben diese Veränderungen erhebliche Auswirkungen. Lebensarbeitsplätze mit Beförderungsaufstiegen und Vergütung nach Seniorität werden verschwinden. Die Bindung zum Unternehmen und die Verantwortlichkeit des Unternehmens werden abnehmen. Der Mitarbeiter der Zukunft muss organisieren, führen, beraten, forschen, verkaufen und entwickeln können.

In der Konsequenz ist ein neuer Mitarbeitertypus gefordert. Der Mitarbeiter muss nicht nur unternehmerisch handeln, sondern auch in persönlicher Verantwortung seinen Lebensweg und seine Arbeit planen. Der Idealtypus des zukünftigen Mitarbeiters zeichnet sich demnach durch die unternehmerischen Fähigkeiten Eigenständigkeit, Eigenbestimmtheit, Eigenverantwortung, Eigeninitiative, Flexibilität und Mobilität aus.

Folgende zusätzliche Kompetenzen sind unseres Erachtens neben konkreten technischen Fähigkeiten für alle Aufgaben notwendig: Flexibilität (geistig<sup>10</sup>, räumlich, zeitlich<sup>11</sup>), analytisches Denkvermögen, strukturierte Vorgehensweise, Zuverlässigkeit, Ehrgeiz, Zielstrebigkeit, Teamfähigkeit, und Dienstleistungsbegeisterung.

Fasst man all diese Anforderungen an Mitarbeiter zusammen und vergleicht man diese mit den Anforderungsprofilen für Unternehmensberater, so erreicht man eine nahezu 100-prozentige Angleichung. Das zukünftige Mitarbeiterideal muss dementsprechend am Bera-

<sup>8</sup> Siehe auch Fischer, H. (1999): Die „Selbst-GmbH“, Die Bank, Nr. 05/99, S. 328 ff und Day, H. / Fischer, H. (1999): Die Initiative „Selbst-GmbH“, PersonalführungPlus 99, S. 28 ff.

<sup>9</sup> Siehe Peters, T. (1999): The WoW Project. In Fast Company, Issue 24, S. 116, [www.fastcompany.com/online/24/wowproj.html](http://www.fastcompany.com/online/24/wowproj.html).

<sup>10</sup> Hier verstanden als, Wille und Fähigkeit, sich in neue Aufgabenstellungen einzuarbeiten und sich neue technische Fähigkeiten anzueignen.

<sup>11</sup> Die zukünftige Arbeit richtet sich nach konstanten Planungsvorgaben aus, sondern besteht aus Über- und Unterlastungssituationen.

terprofil abgeleitet. Die zentrale Herausforderung des Personalmanagements ist daher einen Mitarbeiterstamm auf- und auszubauen, in dem jeder Einzelne über die geforderten Kompetenzen verfügt.

### **Das Mitarbeiterverständnis der Gruppe Deutsche Börse**

Seit einigen Jahren ist die Börsenlandschaft weltweit im Umbruch. Während die Finanzmärkte jahrzehntelang nur geringem Wandel unterlagen, verändern sich ihre Strukturen in den letzten Jahren in immer kürzeren Abständen. Internationalisierung bzw. Denationalisierung, Liberalisierung, Zentralisierung und Elektronisierung charakterisieren die Veränderungen an den Kapitalmärkten.

Die Börsenlandschaft befindet sich derzeit in einem scharfen Verdrängungswettbewerb. Die Börsenanbieter, die nicht flexibel auf den gegenwärtigen Wandel reagieren, werden kurz- bis mittelfristig vom Markt eliminiert. Der Konkurrenzkampf der Börsen und außerbörslicher Anbieter um die Gunst der Intermediäre, Investoren und Emittenten wird über Kosten, Markteffizienz, Qualität und Dienstleistungen ausgetragen. Systeme sind hierbei der entscheidende Erfolgsfaktor. Börsen- und Abwicklungsorganisationen sind heute Informationstechnologiegeschäft tätig. Spezifikation, Design, Realisierung, Implementierung und Betrieb von Systeminfrastrukturen bestimmen den Geschäftsbetrieb der Gruppe Deutsche Börse. Der Wettbewerb erfordert neben hohen Investitionen vor allem einen exzellenten, hochmotivierten Mitarbeiterstamm. Diese Situation in Kombination mit den angesprochenen Barrieren der personellen Flexibilisierung stellen eine besondere Herausforderung an die Gruppe Deutsche Börse dar.

Der Schwerpunkt der internen Flexibilisierungsbemühungen liegt auf der Erhöhung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmensorganisation und der konsequenten Ausrichtung des Mitarbeiterprofils:

- Flexibilisierung der Unternehmensorganisation
  1. Institutionalisation Projektabteilung
 

Dem organisatorischen Flexibilisierungsansatz wurde schon frühzeitig durch die Einrichtung eines Inhouse-Consulting in der 100%-igen Tochter Deutsche Börse Systems AG Rechnung getragen. In diese Abteilung wurde ein Pool von ca. 110 hochqualifizierten Projektmitarbeitern mit verschiedenen technischen, funktionalen und strategischen Skill-Profilen eingerichtet. Die Mitarbeiter können aufgrund eines breiten Erfahrungsspektrums unternehmensweit aktiv werden. Im Rahmen transparenter Verantwortungsstufen können die internen Berater Senior-, Teamleiter-, Projektleiter- und Senior-Projektleiter-Levels erreichen oder Expertenkarrieren anstreben.
  2. Zentrale Projektressourcen-Koordination
 

In der Gruppe Deutsche Börse arbeiten durchschnittlich 800 interne und externe Mitarbeiter an und in den wichtigsten strategischen Projekten des Unternehmens. Die Ressourcenplanung und -koordination dieser Projekte wird durch eine zentrale Einheit in der Personalabteilung mit Hilfe eines elektronischen Personalmanagementtools unterstützt. Die Integration in das strategische Personalmanagement gewährleistet die effiziente Versorgung der Projekte mit Ressourcen und somit die erfolgreiche Projektdurchführung. Darüber hinaus werden aus der Datenbasis wertvolle Informationen und Erkenntnisse für die mittel- bis langfristige Rekrutierungs-, Personalentwicklungs- und Vergütungspolitik gewonnen.
  3. Etablierung Third Party Management
 

Das institutionalisierte Externen-Management koordiniert die externen Beratungsunternehmen. Ziel ist es, den kurz- bis mittelfristigen, qualitativen und quantitativen Nachfrageüberhang effizient durch externe Firmen abzudecken. Diese Abteilung

steuert auch die Maßnahmen, die den Know-how-Transfer von Externen auf interne Mitarbeiter gewährleisten.

#### 4. Akzeptanz und Förderung von Erfolgsteams

In der Gruppe Deutsche Börse existieren Teamkonstellationen, die extrem komplexe Aufgaben erfolgreich bewältigt haben. Aufgrund der gemeinsam gewonnenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen sind diese Teams geeignet, jegliche Herausforderungen schnell und reibungslos zu bewältigen. Die Bildung und der Zusammenhalt dieser Teams wird vom Personalmanagement durch Planungs- und Entwicklungsaktivitäten maßgeblich unterstützt.

### ▪ Flexibilisierung des Mitarbeiterstamms

#### 1. Rekrutierung

Das o.a. Skill-Profil wird in Bewerberinterviews durch Case Studies und Rollenspiele geprüft. Bevorzugte Kandidaten haben bereits einige Jahre Beratungserfahrung in internationalen IT-Unternehmen oder Beratungsfirmen gesammelt. Ein bedeutender Teil der Führungskräfte (40% der ersten und zweiten Führungsebene) der Gruppe Deutsche Börse stammt aus Beratungsunternehmen. Darüber hinaus hat jeder zweite Mitarbeiter einen akademischen Abschluss.

#### 2. Personalentwicklung

Nach Einstieg in das Unternehmen werden die Berater-Kompetenzen durch gezielte Maßnahmen gefördert, evaluiert und vergütet. Insbesondere gruppenweite Assignments in Projekten sowie Job Rotation und Job Enrichment in den Zentralfunktionen gewährleisten die angestrebte Mitarbeiterflexibilität. Die verteilungs- oder unternehmensübergreifenden Personalbewegungen innerhalb des Konzerns wurden im Zeitraum 1995 bis 1997 um fast 100% auf 580 gesteigert. Flankiert werden die Maßnahmen durch individuelle Trainings-Programme.

#### 3. Vergütung

Die erhöhten Anforderungen an die Mitarbeiter muss sich letztendlich auch in der Vergütungspolitik des Unternehmens widerspiegeln. Die Gruppe Deutsche Börse nutzt hier konsequent ihre mitteständische Größe und die hohe Transparenz über die Leistung ihrer Mitarbeiter durch eine produktivitäts- und wertschöpfungsorientierten variablen Vergütung. Zusätzlich wird demnächst über Beteiligungsmodelle die Mitbestimmung und Bindung des Mitarbeiters weiter institutionalisiert.

Die erreichte Wettbewerbsposition der Gruppe Deutsche Börse kennzeichnen den Erfolg dieser Maßnahmen. Das weltweit leistungsfähigste, elektronische Handelssystem für Kassamärkte Xetra wurde innerhalb in einer Rekordzeit von 18 Monaten entwickelt und unter Einhaltung des Budget- und Zeitplans erfolgreich implementiert. Die deutsch-schweizerische Börse Eurex besitzt das weltweit innovativste und performanteste Terminmarktsystem. Eurex hat sich seit Anfang 1999 als größter Terminmarkt der Welt etabliert. Insgesamt handeln inzwischen weit über 300 Mitglieder aus 16 Ländern eine liquide internationale Produktpalette. Rund die Hälfte aller Teilnehmer sind außerhalb der deutschen und schweizerischen Landesgrenzen über Remote Membership angebunden.

Die Innovativität des Systems war neben der Professionalität und hohen Reputation der Gruppe Deutsche Börse beim Rollout und bei der Implementierung ausschlaggebend für die Entscheidung der Chicagoer Terminbörse CBOT zur Installation des Eurex-Systems. Im Jahr 2000 werden in einer gemeinsamen Gesellschaft innerhalb von zehn Monaten eine Eurex-Plattform in Chicago installiert, die amerikanische Terminmarktprodukte migriert und die amerikanischen Teilnehmer an das System angeschlossen.

Die Bewältigung solcher Projektdimensionen wäre ohne die Flexibilisierung des Unternehmens insbes. ohne die konsequente Ausrichtung des Mitarbeiterideals auf ein Beraterprofil nicht möglich gewesen. Die Gruppe Deutsche Börse fühlt sich für den zukünftigen Wettbewerb und für Weg zur weltweit führenden Börsenorganisation gut gerüstet.

### **Resümee und Ausblick**

Im Zeitalter der Internet-Revolution entscheidet die Flexibilität eines Unternehmens über die Überlebensfähigkeit im Wettbewerb. Nur Unternehmen die in der Lage sind, sich den häufigen Um- und Inweltveränderungen antizipativ wie reaktiv schnell und reibungslos anzupassen, können im Markt der Zukunft bestehen.

Die personelle Flexibilität des Unternehmens spielt die bedeutendste Rolle. Ziel des Personalmanagements ist es daher, einen Mitarbeiterstamm zu generieren, der aufgrund seiner Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse geeignet ist, aktuelle und zukünftige Aufgabenstellungen zu bewältigen. Eine Abdeckung dieser personellen Flexibilität durch externe Beratungsunternehmen erscheint wenig sinnvoll. Vielmehr ist es erforderlich, den internen Mitarbeiterstamm auf die zukünftigen Anforderungen auszurichten.

Arbeits- und betriebsverfassungsrechtliche Vorschriften schränken den Gestaltungsspielraum der personellen Flexibilisierung ein. Zusätzlich wird sich das klassische Arbeitsplatzverständnis drastisch ändern. Der Arbeitsplatz der Zukunft wird zunehmend standort-, personen- und aufgabengebundener sein.

Infolgedessen verändern sich die Anforderungen an die Mitarbeiter. Das aus den benötigten Kompetenzen wie geistige, räumliche, zeitliche Flexibilität, analytisches Denkvermögen, Zuverlässigkeit, Teamfähigkeit und Zielstrebigkeit sich zusammensetzende Soll-Profil kommt dem Idealbild für Unternehmensberater sehr nahe. Die Gruppe Deutsche Börse ist für die Anforderungen der Zukunft gewappnet. Das neue Mitarbeiterideal wurde in Strategie und Organisation umgesetzt. Durch eine entsprechende Ausrichtung in der Rekrutierung, Personalentwicklung und -vergütung werden die erforderlichen Kompetenzen gefordert und gefördert.

### **Über den Autor:**

Ingo Kipker hat nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Deutschen Bank in Düsseldorf Betriebswirtschaftslehre an der Katholischen Universität Eichstätt und Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf studiert. Im Anschluss war Ingo Kipker mehrere Jahre bei der Unternehmensberatung KPMG Consulting, Frankfurt im Bereich Financial Services als Senior Consultant mit Projektschwerpunkten Change Management, Prozessmanagement und E-Business tätig. Während seiner zweijährigen externen Promotion in der Betriebswirtschaftslehre an der Ernst-Moritz-Arndt Universität in Greifswald arbeitete Herr Ingo Kipker bei der Gruppe Deutsche Börse als Projektleiter im Bereich strategische Planung, Personalmanagement und Projektsteuerung. Bei der Managementberatung Horváth & Partner GmbH verantwortet Dr. Ingo Kipker als Manager im Bereich Financial Industries. Schwerpunkte seiner Projektstätigkeit sind Projekte im Bereich der Strategieentwicklung und –umsetzung, strategischen Unternehmenssteuerung, Personalmanagement und Prozesskostenmanagement / Prozessoptimierung.

**HORVÁTH & PARTNERS**  
MANAGEMENT CONSULTANTS



**HORVÁTH & PARTNER GmbH**

Berlin · Boston · Budapest  
Düsseldorf · München · Münster  
Prag · Stuttgart · Wien · Zürich

Dr. Ingo Kipker  
Competence Center Financial Industries  
[lkipker@horvath-partners.com](mailto:lkipker@horvath-partners.com)

Düsseldorf, April 2002