

Die Zukunft der Arbeit: Immer fluider, mehr in Projekten – oder in Caring Companies

Wir stehen vor einem tiefgreifenden Wandel, der sowohl für die Wirtschaft als Ganzes als auch für die Arbeit der Zukunft formend ist. Er determiniert zugleich die künftigen Handlungsfelder, auf die sich HR-Verantwortliche bereits heute strategisch einstimmen können. Mehr und mehr werden Unternehmen zu Drehkreuzen für digitale Nomaden, für Arbeit in Projekten und auf Zeit.

■ Von Anne M. Schüller

«Vor Jahren hatte ich Angst, ich würde den geschäftlichen Anschluss verpassen, wenn ich meiner Leidenschaft, dem digitalen Nomadentum, folge. Heute hat sich mein Mindset verändert. Die Welt ist ein Dorf, und dank Internet wohnt jeder bei mir um die Ecke, nur ein paar Tasten entfernt», erzählt mir Iris Gordelik. Als langjährige Personalberaterin kennt sie sich mit den Zukunftstrends in der Arbeitswelt aus – und lebt sie selbst.

Regelmässige Wechsel zwischen Arbeitgebern, Aufgabenstellungen und Funktionen werden zunehmend üblich. Immer mehr Mitarbeitende werden sich projekt- oder aufgabenbezogen zu Teams zusammenfinden und ihre Arbeit selbst organisieren. Klassische Projektarbeit nach dem Wasserfallprinzip ist dabei nur noch marginal sinnvoll, weil sich fortan die Umstände ständig verändern. In der neuen Projektarbeit liegt eine umfassende Aufgabenstellung komplett in den Händen eines interdisziplinär zusammengesetzten Teams. Das Ergebnis wird in iterativen Schritten entwickelt.

Innovationsideen werden in Projektmärkten organisiert, wetteifern also auf eine offen zugängliche Weise miteinander. So werden nicht zwangsläufig die Projektideen zentraler Instanzen favorisiert, sondern die mit den grössten Erfolgsaussichten, weil sie akute Kundenprobleme lösen und so den Weg in deine prosperierende Zukunft bahnen. Die Mitarbeiter:innen mit entsprechenden Kompetenzen ordnen sich einem geeigneten Projekt zu, sodass eine optimale Besetzung gewährleistet ist. Freiwilligkeit und Interesse am Thema sorgen für zusätzliche Motivation, für



selbstgesteuerte Initiativen und erhebliches Engagement. Solche Gruppen professionalisieren sich schnell. Vielfach bleiben die aufeinander eingeschworenen Teams auch für Folgeprojekte beisammen.

Mehr Projektarbeit auf hohem Niveau

Die hohe Nachfrage nach sich schnell verändernden Fachkompetenzen sorgt für eine zunehmende Mobilität der Arbeitnehmer. Top-talente wechseln nicht nur rasch die Firma, sie gehen zunehmend auch in die Selbstständigkeit. So wird Wissen und Können, das im Unternehmen fehlt und kurzfristig verfügbar sein muss, vermehrt von aussen zugekauft. Man umgibt sich mit den jeweils besten Leuten für einen bestimmten Job.

Topunternehmen werden dabei zu Anziehungspunkten für hoch qualifizierte Projektarbeiter und hervorragende Experten. Diese jonglieren zwischen Projekten, Auftraggebern und Arbeitsorten. Sie organisieren sich in Netzwerken oder mithilfe von Agenturen. Virtuelle Assistenten und Stellvertreter-Avatare

stehen ihnen zur Seite. Essenziell für sie ist, gemeinsam mit Gleichgesinnten etwas von Bedeutung schaffen zu können. Ist die Arbeit getan, ziehen sie weiter, zu einem neuen Schauplatz für Heldentaten.

Die drei Topentscheidungskriterien solcher Projektarbeiter für oder gegen einen Auftraggeber, so der Zukunftsforscher Sven Gábor Jánoszy, sind diese:

- Ist das Projekt eine persönliche Herausforderung?
- Hat das Projekt einen grösseren Sinn für die Welt?
- Arbeite ich dort mit exzellenten Menschen zusammen?

Vor allem grössere Unternehmen mit weltweiten Aktivitäten werden sich so organisieren.

Corporates werden zunehmend «fluide»

Mit solchem zunehmend projektorientierten Arbeiten entstehen neue Management- und Führungsaufgaben. Future Leader müssen lernen, diese freien Mitarbeitenden auf Zeit zu integrieren, zu motivieren und so schnell wie möglich auf ein Performance-Hoch zu bringen. Dafür werden die Unternehmen bewertet. Wer bei Bezahlung, Fairness und Arbeitsatmosphäre nicht punkten kann, wird die Spitzengarde der global agierenden Projektarbeiter:innen gar nicht erst anlocken können. Andererseits werden grosse Konzerne ihre Projekte per Internet an interne und externe Projektteams auktionieren.

Jánoszy bezeichnet solche Firmen als fluide Unternehmen. «Der Begriff fluide kommt nicht von der Mitarbeiterfluktuation, sondern daher, dass die Tätigkeiten und Abteilungsgrenzen im Unternehmen permanent im Fluss sind. Einen wesentlichen Anteil daran haben kommende IT-Systeme, in denen die heutige ERP-Software mit automatisierten Kompetenzanalysetools verschmelzen wird. So entstehen algorithmenbasierte, intelligente Personalplanungssysteme, die ideale Teams nach Kompetenz, Alter, Kultur und Geschlecht zusammenstellen und auch noch deren perfekte Auslastung steuern.»

Die Alternative: Caring Companies

Unternehmen hingegen, die einen festen Mitarbeiterstamm anvisieren, werden zu Caring



Companies. Sie können die schützenden Kollektive früherer Zeiten wie auch die auseinanderbrechenden Ordnungsstrukturen ersetzen und so den Menschen eine neue Heimat geben. Coole Caring Companies sind Identitätsorte und agieren wie eine Art Volksstamm, dem man sich hingebungsvoll anschliesst. Firmen, die sich um das Wohlergehen der Menschen kümmern, selbstwirksames Arbeiten möglich machen und netzwerkartige Strukturen schaffen, sind dann einen längeren Aufenthalt wert.

Caring Companies machen das Unternehmen zu einem Wohlfühlort, damit die Mitarbeitenden gern in die Firma kommen. Erfolgreiche junge Unternehmen zeigen uns seit Jahren, wie das geht. Natürlich braucht es nicht gleich einen Sternekoch in der Kantine. Doch etwas mehr als Obstkorb und Pingpongplatte darf es schon sein. Am besten nutzen Sie den Einfallreichtum der Belegschaft, damit es deren Wohlfühlort wird. Caring Companies bauen auch Bande zu den Kindern, den Eltern sowie den Sport-, Kultur- und Freizeitinteressen ihrer Mitarbeitenden auf. Dazu können etwa Zuschüsse zur Miete, Angebote für die Kinderbetreuung, Beteiligung bei der Pflege bedürftiger Angehöriger sowie ein Mitwirken bei Gesundheit und Vorsorge zählen.

Diese vielfältigen Bande machen einen schnellen Wechsel für Beschäftigte unattraktiv. «Die Basis der Caring Companies ist rein mathematisches Kalkül», meint Jánszky. Die Zusatzkosten für Unternehmen, die alle paar Jahre die Hälfte ihrer Mitarbeitenden in einem leer gefegten Arbeitsmarkt neu rekrutieren müssen, «lassen sich recht einfach berechnen. Sie sind gigantisch. Das strategische Ziel des Corporate Life ist es deshalb, mit einem Bruchteil dieses Budgets die Abwanderungsquote signifikant zu senken.»

Verstehen, wie Loyalität funktioniert

Unternehmen müssen ein Maximum dafür tun, qualifizierte Mitarbeitende, die sie gewonnen haben, so lange wie möglich im Unternehmen zu halten – und ungewollte Mitarbeiterfluktuation auf ein Minimum zu reduzieren. In Caring Companies ist die Kernfrage dabei die: Wie machen wir unsere Firma nicht nur dauerhaft leistungsfähig, sondern auch lebenswert, liebenswert und loyalitätswürdig?

Dabei sind drei Schritte elementar:

- verstehen, wie Loyalität, also freiwillige Verbundenheit, funktioniert
- ein gemeinschaftsförderliches, vertrauensvolles Arbeitsumfeld schaffen
- Bindungen in das soziale Umfeld der Mitarbeitenden aufbauen

Soziale Bande sind die Basis, um Treueverhalten im Unternehmen zu fördern. Wer seine individuellen Werte, seine Bedürfnisse und seine persönlichen Ziele am Arbeitsplatz aufgeben und fremdbestimmt nach Vorgaben arbeiten muss, kann keine Loyalität entwickeln, weil die innere Anteilnahme fehlt. Werden Führungskräfte in schnellen Karriereschritten durchs Unternehmen gejagt, wie soll da Loyalität zu ihnen entstehen? Und wenn man Teams, die sich gerade erst zusammengekauft haben, zwangsweise immer wieder auseinanderreisst, wie soll da Verbundenheit wachsen?

Wirgefühl braucht menschliche Nähe

In Zeiten von Homeoffice und Videocalls ist zudem ganz entscheidend: Trifft sich das Team regelmässig? Natürlich kann das Tagesgeschäft in vielen Fällen remote erledigt werden. Doch Vertrauen, Kreativität und Zusammenhalt, der Aufbau eines starken Wirgefühls und die Arbeit an der Zukunft eines

Unternehmens brauchen unbedingt auch physisches Miteinander. Zunehmend wird nämlich erkannt, dass Menschen am besten zusammenwirken, wenn sie sich sehen.

Warum das so ist? Die wahre Gesinnung zeigt sich in Gestik und Mimik. Die meisten von uns haben ein gutes Intuitionsradar für richtig und falsch. Solche Signale können aber nur gut entschlüsselt werden, wenn physische Nähe gegeben ist. Um eine Gruppe langfristig zusammenzuhalten, müssen deren Mitglieder ihre sozialen Beziehungen zueinander pflegen können – virtuell und real. Ein möglicher Kompromiss: Werden Sie zu einer DIMiDo-Company mit Präsenz am Dienstag, Mittwoch und Donnerstag.

DAS NEUE BUCH DER AUTORIN



Anne M. Schüller
Zukunft meistern
 Das Trend- und
 Toolbook für
 Übermorgengestalter

Gabal Verlag, 232 Seiten
 ISBN: 978-3-96739-181-7



AUTORIN

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. www.anneschueller.de

IMPRESSUM

Verlag	WEKA Business Media AG Hermetschloostrasse 77 CH-8048 Zürich www.weka.ch	Layout/Satz	Tobias Ammann
Herausgeber	Stephan Bernhard	Publikation	10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.
Redaktion	Seline Durand	Bildrechte	www.istockphoto.com
Korrektur	Margit Bachfischer M.A., Bobingen	Bestell-Nr.	9232

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2024 – Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

Scannen und bestellen:

Dieser Newsletter ist in gedruckter Form und digital in unserem Online-Shop erhältlich.



Ihre Vorteile

- 10 Mal pro Jahr konkretes Praxiswissen zu HR-relevanten Entwicklungsthemen, New Work und Leadership.

www.weka.ch/shop