

Die Zukunft der Arbeit

Fluid, in Projekten, 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 die künftigen Handlungsfelder, auf die sich HR-Verantwortliche strategisch einstimmen müssen. Mehr und mehr werden Unternehmen zu Drehkreuzen für digitale Nomaden, für Arbeit in Projekten und auf Zeit. Oder, um Mitarbeiter:innen auf Dauer fest an sich zu binden, werden sie zu einer Caring Company.

„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, so dass 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.



Autorin

Anne M. Schüller
Managementdenkerin,
Keynote-Speakerin, Autorin
und Businesscoachin

© privat

Mehr Projektarbeit auf hohem Niveau

Die hohe Nachfrage nach sich schnell verändernden Fachkompetenzen sorgt für eine zunehmende Mobilität der Arbeitnehmerinnen und 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.

Top-Unternehmen werden dabei zu Anziehungspunkten für hochqualifizierte Projektarbeiter:innen und hervorragende Expert:innen. Diese jonglieren zwischen Projekten, Auftraggebern und Arbeitsorten. Sie organisieren sich in Netzwerken oder mithilfe von Agenturen. KI-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 wei-

ter, zu einem neuen Schauplatz für Heldentaten.

Die drei Top-Entscheidungskriterien solcher Projektarbeiter:innen für oder gegen einen Auftrag sind, so der Zukunftsforscher Sven Gábor Jánoszy, diese:

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

Vor allem größere Unternehmen mit weltweiten Aktivitäten werden sich zunehmend über Projektarbeit organisieren.

Corporates werden zunehmend „fluide“

Mit solchem 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 und erläutert das so: „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

Personalarbeit ist wie ein Puzzle. Schön, wenn alles zusammenpasst.



Personalverrechnung

Zeiterfassung

Reisekostenabrechnung

Digitale Personalakte

Personalcontrolling

Personalentwicklung

Bewerbermanagement

Bei uns bekommen Sie alles aus einer Hand. Individuell erweiterbar, praktisch, flexibel.

www.sagedpw.at



Sage

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 Einfallsreichtum 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 Jánoszky. 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

Mehr als jemals zuvor müssen Unternehmen ein Maximum dafür tun, qualifizierte Mitarbeitende, die sie gewonnen haben, so lange

wie möglich im Unternehmen zu halten, um 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 gemeinschaftsförderndes, vertrauensvolles Arbeitsumfeld schaffen,
- › starke 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 zusammengerauft haben, zwangsweise immer wieder auseinanderreißt, wie soll da Verbundenheit wachsen? Verbundenheit entsteht durch Vertrautheit, durch Zuneigung und ein unumstößliches Wir-Gefühl.

Die Zutaten für ein perfektes Wir-Gefühl

Menschen wollen stolz sein können auf die Kohorte, für die sie sich entschieden haben. Denn dann springt ein wenig von deren Glanz auch auf einen selbst über. Erfolgreiche Unternehmen bieten also nicht nur Identifikationspotenzial, sie dienen auch der Selbsterhöhung. Dabei scheint es Männern viel mehr noch als Frauen wichtig zu sein, solche Zugehörigkeit öffentlich sichtbar zu machen.

Die Zutaten für ein perfektes Wir-Gefühl? Es sind diese:

- › Erfolge, die sich feiern lassen,
- › visuelle Zeichen der Zugehörigkeit,
- › Rituale, die zusammenschweißen,
- › gemeinsam erlebte Geschichten,
- › ein guter Ruf in der Öffentlichkeit.

Ergo: Ein starkes „Wir-Gefühl“ entwickelt sich vor allem durch gemeinsame Erlebnisse, durch erzielte Ergebnisse und Stolz auf die Firma. Wohl nichts motiviert auf Dauer so sehr, wie Teil einer erfolgreichen Gemeinschaft zu sein. Dies tragen die Mitarbeitenden durch positive Erzählungen schließlich nach draußen. So können sie nicht nur gute Bewerberinnen und Bewerber anlocken, sondern auch die Loyalität im Kundenkreis stärken.

Wir-Gefühl braucht menschliche Nähe

In Zeiten von Homeoffice und Video Calls ist zudem ganz entscheidend: Trifft sich das Team regelmäßig? Natürlich lässt sich das Tagesgeschäft in vielen Fällen remote erledigen. Doch Vertrauen, Kreativität und Zusammenhalt, der Aufbau eines starken Wir-Gefühls 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 wir aber nur dann gut entschlüsseln, wenn wir uns physisch nah sind. 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.

// Literaturtipp

Zukunft meistern: Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter.

Von Anne M. Schüller. Gabal Verlag 2024.