

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

HYPERVERNETZTE ZUKUNFT DER ARBEIT – TEIL 2: ORGANISATION

Vielfalt auf allen Ebenen kultivieren

In der hypervernetzten Zukunft organisieren Unternehmen die Arbeit neu. Die neuen Modelle entstehen nicht nur aus dem Willen vieler Arbeitgeber, ihre Innovationskraft, Flexibilität und Veränderungsfähigkeit zu erhöhen. Sie folgen ebenso aus einer neuen Arbeitseinstellung. Mitarbeitende möchten gemäss ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten eingesetzt werden und ihren Vorgesetzten auf Augenhöhe begegnen. *Von Dr. Joël Luc Cachelin (*)*

Neuer Deal zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Ein neues Arbeitsethos macht sich breit. Spass, Sinn, Kompetenz und Achtsamkeit sind wichtiger als Gehorsam, Tradition, Hierarchie und bedingungsloser Erfolg. Die neue Kultur des Arbeitens folgt auch aus der Tatsache, dass Daten, Netzwerke, Ideen und Vielfalt die wichtigsten Ressourcen der Zukunft sind. Arbeitgeber und Arbeitnehmer gehen als Folge dieser Veränderungen einen neuen Deal ein. Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeitenden Ideen und kritisches Denken, wogegen sich diese ein herausforderndes und inspirierendes soziales Umfeld wünschen. Arbeit soll über die Tätigkeiten, die Mitmenschen und den Unternehmenszweck Sinn vermitteln.

Um ein Problem zu lösen, arbeiten die bestmöglichen Know-how-Lieferanten zusammen. Ob diese intern oder extern arbeiten und nebenbei noch andere Arbeitgeber ha-

ben, spielt eine abnehmende Rolle. Die Rekrutierung wird zum Staffing, wobei man die gesuchten Profile im Sinne des Active Sourcing direkt anspricht. Teams suchen sich die fehlenden Fähigkeiten dezentral und selbst organisiert. Digitale Plattformen oder ein interner Stellenvermittler wirken unterstützend bei der Suche nach den gesuchten Fähigkeiten. Szenarien helfen zu antizipieren, welche Kompetenzen ein Unternehmen in Zukunft braucht. Die Rolle von Human Resources verschiebt sich von der Rekrutierung zur Antizipation der erfolgsrelevanten Kompetenzen (Skill-Shift).

Vielfalt – auch in den Anstellungsverhältnissen

In einer von Disruption geprägten Wirtschaft besteht, wer Trends frühzeitig erkennt und sich rasch verändert. Wer Daten, Ideen und Wissen neu kombiniert, ist klar im Vorteil. Diese Kompetenzen werden durch eine

Vielfalt der Belegschaft mit unterschiedlichen Hintergründen begünstigt, die verschiedene Lebensstile pflegt und dadurch unterschiedliche Perspektiven einnimmt. Es wird noch zu wenig berücksichtigt, dass Menschen mit hoher Empathie, Konfliktfähigkeit, Einflussnahme und Selbstbewusstsein in neuen Arbeitswelten gemäss ersten Untersuchungen besser performen. Unternehmen passen ihre Arbeitsbedingungen

vermehrt an die Bedürfnisse gut ausgebildeter Frauen an (Förderung Teilzeit, Krippen, Sitzungen nicht vor 10 Uhr). Gefragt sind aber auch neue Formen der Diversität. So ist es sinnvoll, Wissens- und Ideenlieferanten in einer Vielfalt von Arbeitsverhältnissen zwischen Selbstständigkeit und unbefristeten Verträgen zu binden. Oder es braucht verschiedene Ideale der Führung, um die Vielfalt der Funktionen einer Führungskraft in

Nachgefragt bei Valérie Schelker, Leiterin Arbeitswelt PostFinance, Mitglied der Geschäftsleitung

Wie fördert PostFinance neue Organisationsformen des Arbeitens?

Durch unsere Räumlichkeiten, die Zusammenstellung von Teams sowie der Führungsentwicklung wollen wir Begegnungen formeller, aber auch informeller Art fördern. Spielerische Ansätze helfen, die neue Kultur sanft zu entwickeln. Es geht aber auch um Eingriffe in die Organisationsarchitektur und um die Frage, welche Teams wie am besten arbeiten können. Wir experimentieren mit Labs oder neuen Rollen wie Projekt Coaches, um die Transformation voranzutreiben. Wichtig ist auch das Design von Karrieren und die Diversität des Kaders. Wir haben dieses deshalb bewusst um Fachkader erweitert. Für die Mitarbeitenden geht das mit einem grösseren Handlungsspielraum, aber auch mit einer stärkeren Eigenverantwortung einher.

Wie begleitet PostFinance die Dynamisierung der Organisationsstrukturen auf der kulturellen Ebene?

Bei einer kulturellen Entwicklung sind die Führungspersonen von grosser Bedeutung. Deshalb haben wir im Sommer 2015 eine komplett neu ausgerichtete Führungsausbildung aufgesetzt, welche die genannten Themen aufnimmt. Führungskräfte sollen sich Strategien aneignen, um mit spannungsreichen Situationen und Vielfalt konstruktiv umzugehen. Vor einigen Wochen haben wir ein Programm gestartet, bei dem sich das obere Kader und Mitarbeitende unter 30 Jahren während vier Tagen austauschen und das agile Zusammenarbeiten üben. Mentoring-Tandems von jungen und älteren Mitarbeitenden gewährleisten den Transfer in den Arbeitsalltag.

unterschiedlichen Kontexten abzubilden. Je nach Produktlebenszyklus, Betriebsmodus und Eigenschaften der Mitarbeitenden braucht es andere Interventionen. Je digitaler die Zukunft wird, desto mehr wird auch der digitale Lebensstil zu einer relevanten Diversity-Dimension.

Entwicklungsmöglichkeiten statt Karrieren

Um sich von traditionellen Führungsverständnissen und einem eindimensionalen Führungsideal zu lösen, spielt das Design der Karrieren eine zentrale Rolle. In einer hypervernetzten Arbeitswelt bezweckt die berufliche Entwicklung die Autonomie, das Netzwerk, das Kompetenzerleben sowie den Wirkungskreis zu erweitern. Dazu braucht es mehr horizontale und quere Laufbahnen, Bogenkarrieren, bei denen in höherem Alter Pensum und Verantwortung reduziert werden, sowie unternehmensübergreifende Entwicklungsmöglichkeiten und Rotation in der Belegschaft. Alternative Karrieren werden sich jedoch nur durchsetzen, wenn sie in Bezug auf Ansehen und Lohn gleich wie traditionelle Karrieren wahrgenommen werden – und das Top-Management vorausgeht.

() Der Autor ist Geschäftsführer der «Wissensfabrik», einem Think Tank für Personal-, Wissens- und Datenmanagement. Der Artikel ist ein Auszug aus «Hypervernetzung – Disruption der Arbeitswelt durch technologische, soziale und ökonomische Vernetzung. Eine Studie von PostFinance und Wissensfabrik.» (www.wissensfabrik.ch/hypervernetzung).*