

Human Capital Trends

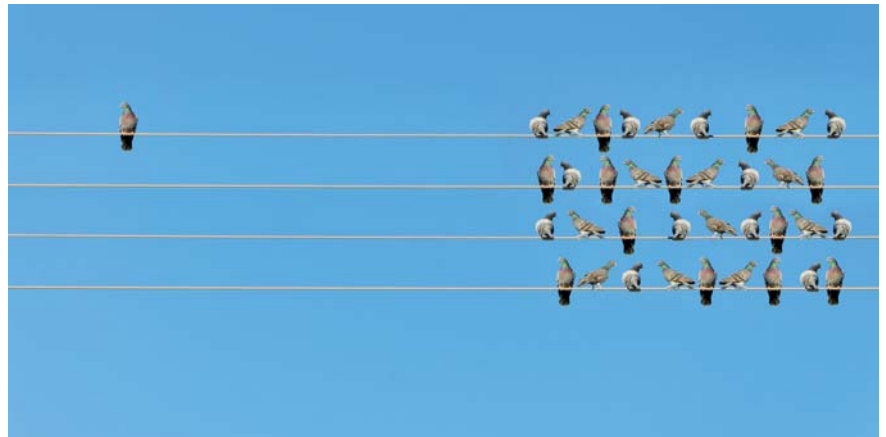
# Immer vernetzter, immer flexibler

Die Arbeitswelt verändert sich dramatisch. Global integriert und technologisch durchdrungen, stellt dies das HR vor Herausforderungen. Die Rolle von HR wird dabei neu definiert.

Von Britta Gross

Die Digitale Transformation und die fortschreitende Automatisierung der Arbeitswelt versetzen uns in ein ähnliches historisches Szenario, wie es zu Zeiten der Erfindung der Dampfmaschine oder später beim Einsatz der Fließbandfertigung der Fall war. Auch damals war das Misstrauen gross, da nicht abzusehen war, wie man mit dieser neuen Technologie umgehen sollte. Die Digitalisierung von Arbeitsabläufen und das Internet der Dinge (engl. «Internet of Things») führen immer mehr zu einer global integrierten Welt. Unterschiedliche Bedürfnisse der Mitarbeitenden, die mit Arbeit befriedigt werden müssen, und künstliche Intelligenz, welche die Vorstellung einer roboterisierten Arbeitswelt Wirklichkeit werden lassen, verändern die Ansprüche an die Arbeit und entsprechend auch die Rolle von HR.

Der Schweizer Bericht der globalen Studie «Human Capital Trends 2016» von Deloitte macht die Veränderung der Organisationsstruktur als wichtigsten Trend aus. Die hierarchischen Organisa-



Aus der Masse heraustreten – Vernetzte Arbeitswelt fordert unkonventionelle Herangehensweisen.

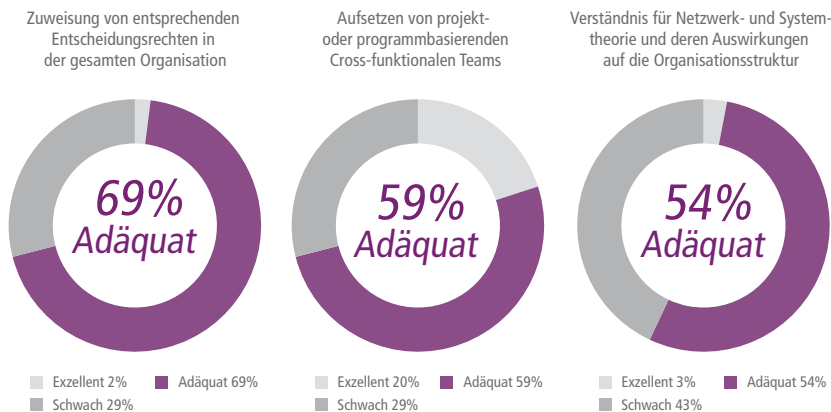
tionsmodelle werden nicht nur «auf den Kopf gestellt», sondern sie werden von innen heraus rekonstruiert. Unternehmen erfinden sich zunehmend neu und agieren in Netzwerken von Teams, um den Herausforderungen der sich ständig ändernden Welt begegnen zu können. Im Fokus der Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt stehen drei Faktoren: Mitarbeitende, Führungskräfte und Organisa-

## Abwechslungsreichere Tätigkeiten

Bisher ging es fest angestellten Mitarbeitenden lediglich darum, die Bezahlung für ihren Lebensunterhalt sicherzustellen und ihre individuellen materiellen Lebenswünsche zu verwirklichen. Die heutige Generation der jungen Mitarbeitenden stellt neue Forderungen und sucht Arbeitgeber, die sinnvolles, flexibles und digitalisiertes Arbeiten bei gleichzeitiger Work-Life-Balance fördern und ihren Mitarbeitenden einen kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess bieten können.

Zukünftig wird man alle Leistungsträger, also auch Freelancer, Personaldienstleister und Partner, wie Mitarbeitende behandeln müssen. Diese «Dritten», egal ob als Einzelperson, als Netzwerk oder als Partner für die Firma tätig, sind erfolgskritisch, entweder um die Agilität der Arbeit sicherzustellen oder weil sie Spezialwissen beisteuern. Routineaufgaben werden verstärkt automatisiert, während menschliche Tätigkeiten abwechslungsreicher und spannender werden. Das heisst aber auch, dass die Arbeit anspruchsvoller wird und Mitarbeitenden die entsprechende Weiterbildung oder Umschulung schneller ermöglicht wer-

Durch die «Bedeutung der Teams» neigen sich die Tage der hierarchischen Top-down-Organisation langsam dem Ende zu. Die Änderung des Organigramms stellt jedoch nur einen kleinen Teil des Übergangs zu einem Teamnetzwerk dar.



Deloitte «Human Capital Trends 2016»-Studie



### Der «Design Thinking Ansatz»

1. Definition der Problemstellung: Eine Analyse der gesamten Organisation zeigt genau auf, in welchen Jobs und Geschäftsbereichen die grössten strukturellen Veränderungen zu erwarten sind. Zum Beispiel durch den Einsatz von Maschinen oder Robotern.
2. Beschaffung und Analyse der Daten: Die Sammlung aller internen und externen Daten (engl. Big Data) hilft Unternehmen dabei, die Herausforderung in einem bestimmten Geschäftsbereich genau zu verstehen und zu analysieren.
3. Entwicklung von Ideen: Ein kreativer Arbeitsbereich bietet die Möglichkeit, in einem innovativen Umfeld in den sog. «Design Thinking Ansatz» einzusteigen und Ideen für Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln, die das HR-Geschäftsumfeld benötigt. Anhand von Prototypen können die Ideen schliesslich visualisiert werden.
4. Ideen testen: Die Testphase bietet die Möglichkeit, die Prototypen zu überprüfen, um diese zu detaillieren, zu verwerfen oder basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen neue Ideen zu entwickeln.
5. Priorisierung und Ausarbeitung: Im letzten Schritt werden die gewonnenen Ideen zusammen mit den anderen Geschäftsbereichen priorisiert und wird ermittelt, wie die Ideen bestmöglich ausgearbeitet werden können, welche Daten und Ressourcen benötigt werden und wie mit der Umsetzung der priorisierten Ideen begonnen werden kann.

den muss. All diese zusätzlichen «Mitarbeitenden» wie auch Maschinen oder Roboter müssen in der Zukunft angezogen, ggf. gebunden, beurteilt und zielgerichtet entwickelt werden.

### Flexiblere Führungskräfte

Die Führungskräfte von heute sollten befähigt sein, situativ zu führen, und ein Rollenvorbild verinnerlichen. Gleichzeitig sollten sie innerhalb der Organisation flexibel navigieren können sowie mobil und Leistungsträger zugleich sein. Für die meisten Führungskräfte bedeutet dies, dass sie die Strategien des Top-Managements umsetzen müssen, meistens ohne die komplette Datenlage zu kennen. Sie müssen die Fähigkeit besitzen, Mitarbeitende so zu motivieren, dass diese der vorgegebenen und eingeschlagenen Richtung folgen.

In der Zukunft werden Führungskräfte benötigt, die in der Lage sind, die richtigen Schlüsse aus den Daten zu ziehen, die ihnen zur Verfügung gestellt werden, und daraufhin ihre Strategie und Arbeitsweise im Alltag ausrichten. Sie müssen nicht nur die fest angestellten Mitarbeitenden langfristig entwickeln, sondern auch ihr relevantes Netzwerk kennen und darin navigieren können. Eine digitale Affinität wird genauso zur Voraussetzung für Führungskräfte wie die effiziente und erfolgreiche Umsetzung von übergreifenden Aufgaben.

### Fehler in Organisationen erwünscht

Gegenwärtige Organisationen sind streng tayloristisch organisiert. Oberstes Ziel dieser Organisationen sind Prozesseffizienz und -effektivität, um eine möglichst hohe Standardisierung zu erreichen. Die

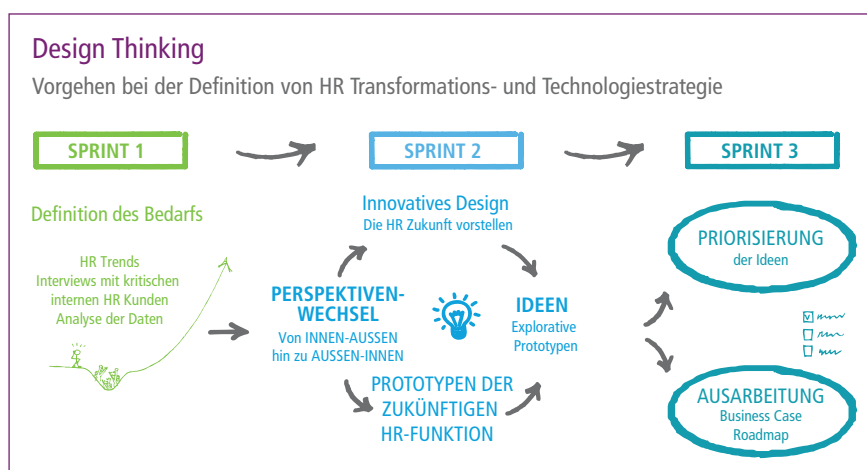
damit einhergehende strikte Fehlervermeidungskultur dient dem Zweck, die jeweilige Marge maximal zu erhöhen. Die stark hierarchische Gliederung der Organisation stellt die konsequente Fokussierung auf den Ablauf sicher.

Zukünftig werden Organisationen gefragt sein, die Vernetzungen unterstützen und bestenfalls auf diesen aufbauen, um in sog. Netzknötchenpunkten mit starkem Projektcharakter zusammenzuarbeiten. Die Fokussierung und die Individualisierung von Dienstleistungen werden – sowohl intern als auch extern – stark auf den Kunden ausgerichtet sein, um dessen Wünschen bestmöglich gerecht zu werden. Kreativität sowie das Eingehen von systematischen Fehlerrisiken stellen die Basis für agile und kreative Lösungen und unterstützen so eine stetig lernende Organisation.

### Unkonventionelle Methoden gefragter

Rund um die Digitalisierung der Arbeitswelt taucht immer wieder das Schlagwort «Design Thinking» auf. Design Thinking bietet sich insbesondere für einen übergreifenden Ansatz zur Definition der HR Transformations- und Technologiestrategie an. Es wendet sich an Unternehmen, die bereit sind, sich auf neue, unkonventionelle Methoden zur Definition ihrer strategischen Ausrichtung einzulassen.

Mit den «Greenhouse Labs» unterstützt Deloitte Unternehmen aller Branchen bei diesem Transformationsprozess. Diese finden im sog. «Greenhouse» statt: flexibel gestaltbare Räumlichkeiten, in denen die unterschiedlichsten kreativen Technologien, Hilfsmittel zum Einsatz kommen. In diesem kreativen Umfeld werden, basierend auf den aktuellen Problemstellungen der Branche, die Herausforderungen ermittelt und zusammen mit den Vertretern dieser Branche neue Ideen und innovative Lösungsansätze entwickelt.



Design Thinking Ansatz



### Autorin

**Britta Gross** ist Direktorin HR-Transformation bei Deloitte in der Schweiz. Sie unterstützt global agierende Kunden im Bereich HR, beispielsweise im Bereich der HR-Strategie durch Design-Thinking-Methoden.