

Traditionelle Stellenprofile aufbrechen

Um ihre Agilität zu steigern und die sich verändernden Anforderungen von Arbeitskräften zu erfüllen, werden Unternehmen weitgehend das traditionelle Konzept des Stellenprofils verwerfen und damit die Notwendigkeit für ein grundlegendes Umdenken in Bezug auf Personal und Aufgaben im Betriebsmodell schaffen.

Seit Adam Smith vor mehr als 100 Jahren über Arbeitsteilung schrieb, sind Stellenprofile die vorherrschende Struktur für die Organisation von Arbeit. Führungskräfte

geben Feedback, stellen ein, befördern und organisieren ihre Teams basierend auf Menschen und deren Stellenprofilen, das heißt basierend auf klar abgegrenzten, festen Aufgabengebieten. Wir verfassen Stellenausschreibungen, legen Gehaltsstufen fest, erstellen Organigramme, erteilen Schulungen und messen Leistungen und das alles rund um vordefinierte Stellenprofile.

Doch das Konzept des Stellenprofils wird immer mehr zu einem Überbleibsel des

Industriezeitalters. Der Ansatz funktionierte gut, als Unternehmen stabil und vorhersehbar organisiert waren und als Wettbewerb eher um skalierbare Effizienz herrschte als um Geschwindigkeit, Innovation und Agilität. ➔

Müsste man die Zukunft der Arbeit als eine einzige Entwicklung beschreiben, so wäre diese, dass wir uns wegbewegen von den mechanistischen, industriellen Modellen der Vergangenheit hin zu einer wandelbareren, menschlicheren und digitalen Zukunft, in der sich Unternehmen, Menschen und Arbeit selbsttätig und in Echtzeit anpassen. Eine Zukunft mit stetig wachsenden Portfolios an Stakeholdern, Arbeitskräften, Beschäftigungsmöglichkeiten, Arbeitsplätzen und strategischen Ausblicken, die sich nicht mehr einfach in Schubladen einordnen lassen. Um uns an eine Welt im Wandel anzupassen, müssen wir uns viel besser für diese Welt aufstellen, in der Geschwindigkeit, Agilität und Innovation jeden Tag ausschlaggebend sind und in der die Menschen von ihrer Arbeit mehr Bedeutung, Mitbestimmung, Wachstum und Autonomie erwarten.

In den letzten Jahren drehten sich Überlegungen zur Zukunft der Arbeit hauptsächlich um die Notwendigkeit, Stellenprofile neu zu konzipieren, und nicht darum, sie vollständig neu zu erfinden oder zu ersetzen. Dies lässt sich folgendermaßen begründen: Mit dem Entstehen alternativer Arbeitslösungen wie künstlicher Intelligenz, Automatisierung und außerbilanziell tätigen Fachkräften wurde es notwendig, zunächst die einzelnen Komponenten der Stellenprofile getrennt zu betrachten und

herauszufinden, welche Aufgaben von intelligenten Maschinen oder Arbeitskräften außerhalb des Unternehmens besser ausgeführt werden können, und anschließend die verbleibenden Aufgaben mit neuen zu kombinieren, um so neue Stellenprofile zu erschaffen. Mitarbeitende erhalten daraufhin Umschulungen und Weiterbildungen, sodass sie wieder den Anforderungen der neu konzipierten Stellenprofile gerecht werden, in welchen die Rolle des Menschen durch Automatisierung teilweise ersetzt, erweitert oder verändert wurde.

Dieser Ansatz (top-down) folgt jedoch einem Bauplan, der noch in der mechanistischen Denkweise verankert ist, die Arbeitskräften nicht viele Wahlmöglichkeiten oder Mitwirkung ermöglicht. Der Fokus liegt allzu oft auf Effizienzsteigerung und Kostenreduktion anstatt auf der Eröffnung neuer Möglichkeiten für Wachstum und Wertsteigerung. Außerdem verändert sich die Welt einfach zu schnell, sodass es nicht möglich ist, diesen Prozess mit jeder neuen Technologie, Marktveränderung oder Geschäftsmöglichkeit wieder und wieder zu durchlaufen.

Während der Pandemie waren Unternehmen gezwungen agiler zu arbeiten; sie verlagerten Menschen flexibel an (private) Arbeitsorte, stellten spezielle funktionsübergreifende Teams für die Bearbeitung

komplexer Probleme auf und experimentierten mit neuen Arbeitsmodellen. Für viele von uns wurde Arbeit durch die Pandemie zu etwas situationsbedingt Entstehendem anstatt etwas Konstruiertem.

Wie können wir Arbeit losgelöst von traditionellen Stellenprofilen so organisieren, dass eine Art dynamische Stabilität entsteht, die das Potenzial von Unternehmen und Menschen für mehr Reichweite und Geschwindigkeit freisetzt?

Von welcher Bedeutung eine gesteigerte Agilität sein kann, hat gerade die Pandemie deutlich gezeigt.

Traditionelle Stellenprofile aufbrechen

Um sich von der Industrialisierung von Arbeit und Stellenprofilen zu lösen, schlagen Unternehmen im Allgemeinen zwei Wege ein. Zum einen versuchen sie, Arbeit sowie Arbeitskräfte in kleinste Bestandteile aufzubrechen (Aufgaben oder Projekte, Fertigkeiten und Kenntnisse) und diese dann unter Anwendung neuer technologischer Fortschritte schnell, an entstehende Bedürfnisse und Interessen angepasst, zusammensetzen. Zum anderen versuchen sie, Arbeit zu organisieren, indem sie sehr breit definieren, welche Probleme zu lösen, welche Ergebnisse zu erreichen und welche neuen Wertschöpfungsquellen zu erschließen sind. Dadurch geben sie ihren Arbeitskräften eine grobe Richtlinie, „was“ ihre Arbeit beinhaltet und gleichzeitig die Freiheit und Autonomie, selbst über das „Wie“ zu entscheiden.

Die Fraktionalisierung von Arbeit in Aufgabenkomponenten kann sich für eine Auslagerung von Arbeit an Gig Worker oder andere außerbilanziell tätige Arbeitskräfte eignen. Dadurch werden jedoch Stabilität, Zweck, Wachstumsmöglichkeiten und sichere Einkommen, die mit Feststellungen einhergehen und die von den meisten Arbeitskräften gewünscht werden, untergraben. Deshalb gehen wir hier nicht weiter auf Möglichkeiten der Gig Economy ein, sondern sehen uns an, wie Unternehmen ein stabiles Umfeld für angestellte Arbeitskräfte schaffen können, das zugleich Teil ihrer Verpflichtung im Rahmen des Stakeholder-Kapitalismus ist, und ihren Arbeitskräften trotzdem die Autonomie, die Mitwirkungs- und Wahlmöglichkeiten bieten können, die viele Gig Worker genießen.

Hierbei handelt es sich um zwei Enden eines fließenden Spektrums an Möglichkeiten, zwischen denen zahlreiche Alternativen liegen. Unternehmen wollen in der Regel verschiedene Optionen für verschiedene Arbeitskräfte oder Geschäftsbereiche nutzen. Tatsächlich gibt es in den meisten Unternehmen auch weiterhin Anwendungsbereiche für traditionelle Stellenprofile, doch diese sollten als eine von vielen Möglichkeiten betrachtet werden.



Fraktionalisierung von Arbeit und Belegschaft

Wird Arbeit vom Stellenprofil entkoppelt und in Komponenten aufgebrochen, haben Menschen die Möglichkeit, dynamisch darauf zu reagieren, indem sie kurzfristige Herausforderungen annehmen, Chancen wahrnehmen sowie Aufgaben, Projekte oder Aufträge übernehmen – positions- und abteilungsübergreifend. Holt man Menschen aus den Schubladen, in die sie mit ihrem Stellenprofil eingeordnet sind, und betrachtet ihr gesamtes Spektrum an Fähigkeiten, Erfahrungen und Interessen losgelöst von ihrer jeweiligen Stellenbeschreibung, werden sie zu einzigartigen Individuen. Dies wiederum ist bedeutend für Diversität, Gleichstellung und Inklusion.

Neue Technologien von Unternehmen wie Eightfold AI, Gloat und Hitch ermöglichen es Angestellten, Einblicke in Projekte und Aufträge überall im Unternehmen zu erhalten, und schlagen ihnen passende Möglichkeiten vor, die zu den jeweiligen Interessen, ihrer Verfügbarkeit und von der KI vermuteten Fähigkeiten passen. Hierbei handelt es sich um eine teilweise Fraktionalisierung, bei der Angestellte ihre reguläre Position behalten, aber auch nach Bedarf oder auf Wunsch in zusätzliche Aufgaben an anderen Stellen involviert werden.¹

Angestellte bei Tata Communications arbeiten unter Nutzung eines solchen Projektmarktplatzes zusätzlich zu ihren Hauptaufgaben an einem Projekt mit. HERE Technologies erlaubt seinen Angestellten, einen Teil der Arbeitszeit (zum Beispiel 5%, 20% oder manchmal sogar 100%) für die Dauer eines Projekts oder einer Aufgabe abweichend von ihren Kernaufgaben zu nutzen. Kelley Steven-Waiss, ehemalige Personalleitung von HERE und Gründerin von Hitch.works, beschreibt dieses Prinzip mit „du bekommst, was du gibst“. Du gibst

anderen die Zeit deiner Angestellten, aber du bekommst auch die Möglichkeit, auf Fachkräfte aus anderen Unternehmensbereichen zuzugreifen.²

Beratungsunternehmen funktionieren heute zu großen Teilen so wie auch interne, projektbasierte Beratungsgruppen oder Data-Science-Teams, die an andere Stellen im Unternehmen „verliehen“ werden. Bei Haier arbeitet das gesamte Unternehmen mit einer Belegschaft von über 75.000 Angestellten in einem fraktionalisierten Modell. Ein interner Talentmarkt bestimmt den Einsatz der Fachkräfte mit Fokus auf spezifischen Projekten. Die organisatorischen Kerneinheiten sind selbstorganisierende, fluide Mikrounternehmen mit jeweils zehn bis 15 Angestellten. Eine Fachkraft kann auf eigenen Wunsch einem Mikrounternehmen beitreten, ein solches starten oder es wechseln. Mikrounternehmen sind in Plattformen gruppiert, welche für die Zusammenfindung von Teams sorgen und dazu beitragen, Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu identifizieren. Es gibt nur drei Kategorien von Angestellten ohne spezielle Hierarchie: Plattformbesitzer:innen, Besitzer:innen von Mikrounternehmen und Unternehmer:innen.³

Haier ermöglicht es auch internen und externen Unternehmer:innen (Angestellten und unabhängigen Vertragspartner:innen), sich Mikrounternehmen und Plattformen anzuschließen.⁴ Es deutet sich an, dass verschiedene Arten von Talentmarktplätzen (interne Talentmarktplätze, externe Gig-Marktplätze, in der Pandemie entstandene unternehmensübergreifende Talentbörsen und sogar miteinander verknüpfte interne Talentmarktplätze) zusammenlaufen.

Die Fraktionalisierung von Arbeit ist sehr nützlich in einer Arbeitsumgebung, die sich

schnell verändert. Sie birgt jedoch auch das Risiko einer übermäßigen Indexierung von Qualifikationen und der Quantifizierung von Menschen und Spezialisierungen, was letztendlich das Ziel einer vollständigen Humanisierung von Arbeit gefährdet. Manager könnten beispielsweise dazu neigen, nur noch Angestellte ins Boot zu holen, die bereits nachweislich über die benötigten Qualifikationen verfügen, und damit die Weiterentwicklung von Angestellten gefährden.

Auch der 2011 von Tom Malone prognostizierte Aufstieg der „Hyperspezialisierung“ könnte eine Folge sein. Das heißt, Arbeit, die zuvor von einer Person erledigt wurde, wird in stärker spezialisierte Aufgaben unterteilt, die von mehreren Personen ausgeführt werden, sodass sich Qualität, Geschwindigkeit und Kosten verbessern.⁵ Worin liegt dann das Problem? Wenn Menschen sich zu stark auf bestimmte Kompetenzbereiche spezialisieren, fehlt ihnen möglicherweise der Anreiz, zu wachsen und sich auf neue Arten weiterzuentwickeln oder ihnen bleibt kein Spielraum mehr, sich weiter zu verbessern und ihren Wert zu steigern. Wird Arbeit in zu kleine Komponenten aufgebrochen, hindert die Einstellung „das ist nicht meine Aufgabe“ Menschen daran, das große Ganze zu sehen, das es ihnen ermöglicht, Chancen zu erkennen und die Zukunft neu zu gestalten.

Mit dem richtigen Entscheidungsrahmen, der richtigen Unternehmenskultur und den richtigen Leitlinien können Unternehmen solche Risiken verhindern, die Resilienz, Agilität und Kompetenz ihrer Arbeitskräfte vorantreiben und die Zukunft der Arbeit beeinflussen.⁶ Tatsächlich ist Fraktionalisierung eher eine umfassende Neugestaltung des Betriebsmodells als ein technologischer Schachzug, denn sie erfordert eine ganz neue Kombination aus Arbeit, Fachkräften und Führungspraktiken.

¹ Deloitte Insights: „Beyond the job“

² Edie Goldberg and Kelley Steven-Waiss, *The Inside Gig* (LifeTree Media, 2020).

³ Gary Hamel and Michele Zanini, „The end of bureaucracy“, *Harvard Business Review*, November–December 2018; Willis Towers Watson and SHRM's Executive Network, „The future chief people officer: Imagine. Invent. Ignite“, January 17, 2020; Bill Fisher, Umberto Lago, and Fang Liu, *Reinventing Giants: How Chinese Global Competitor Haier Has Changed the Way Big Companies Transform* (Jossey-Bass, 2013); Tony Fu-Lai Yu and Diana S. Kwan, *Chinese Entrepreneurship: An Austrian Economics Perspective* (Routledge, 2015).

⁴ Pim de Morree, „How to disrupt a 70,000 employee manufacturing company“, *Corporate Rebels Blog*, 2018.

⁵ Thomas W. Malone, Robert J. Laubacher, and Tammy Johns, „The age of hyperspecialization“, *Harvard Business Review*, July–August 2011.

⁶ For more on how to successfully activate talent marketplaces, see Ina Gantcheva et al., „Activating the internal talent marketplace: Accelerate workforce resilience, agility and capability, and impact the future of work“, *Deloitte Insights*, September 18, 2020; Michael Schrage et al., „Opportunity marketplaces: Aligning workforce investment and value creation in the digital experience“, *MIT Sloan Management Review* in collaboration with Deloitte Insights, April, 2020.

Erweiterung von Arbeit und Belegschaft

Eine Alternative zum Aufbrechen von Stellenprofilen in kleinste Bestandteile ist deren Erweiterung, sodass der Fokus auf den breiter definierten zu erzielenden Ergebnissen und zu lösenden Problemen liegt. Mit Spielraum bei der Entscheidung, „wie“ gearbeitet wird, um die breit definierten Ziele zu erreichen, erhalten Angestellte die Möglichkeit, größere, stärker integrierte Rollen und Verantwortlichkeiten zu übernehmen, die oft funktionsübergreifend sind und es den Angestellten ermöglichen, neue Fähigkeiten zu entwickeln und Erfahrungen zu sammeln.

In den letzten Jahrzehnten haben Unternehmen nach und nach die Befähigung von Arbeitskräften zu schätzen gelernt. Entwicklungen gehen hin zu DevOps, agilem Intrapreneurship, Teams of Teams mit verteilter Prozesssteuerung und zentraler Koordination, Selbstmanagement, Edge-centric-Entscheidungsfindung und Teal-Organisationen. Das alles deutet darauf hin, dass der Weg wegführt von starren Stellenprofilen. Viele Unternehmen erweitern bestimmte Rollen für einen begrenzten Zeitraum, zum Beispiel im Rahmen von Hackathons, IdeaJams und der bekannten 20-Prozent-Regel von Google, die es Ingenieuren erlaubt, 20 Prozent ihrer Zeit mit jedem beliebigen Projekt zu verbringen, von dem sie glauben, dass es für das Unternehmen am gewinnbringendsten ist. Ein weiteres Beispiel waren die „InDays“ bei LinkedIn, die es Angestellten ermöglichen, sich einen Tag im Monat mit etwas zu beschäftigen, das sie begeistert oder inspiriert.⁷ Zu oft sind solche Ansätze jedoch in Stellenprofilen und Erwartungen aus der Vergangenheit verankert.

Einige wenige Unternehmen lassen sich vollständig auf erweiterte Rollen ein, sei es auf der Ebene einzelner Personen oder auf Teamebene. Ein Beispiel hierfür ist der Tomatenverarbeiter Morning Star, wo niemand eine Positionsbezeichnung hat. Statt-



dessen definieren alle Mitarbeitenden ihre eigenen Ziele und zu lösenden Probleme. Zum Beispiel kann ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin das persönliche Ziel haben, Tomaten auf hocheffiziente und umweltfreundliche Art zu Saft zu verarbeiten.

In einer Erklärung beschreibt der Mitarbeitende, wie er dieses Ziel erreichen will, mit wem er zusammenarbeiten will und wer welche Entscheidungsbefugnis hat. Diese Erklärung wird dann von Kolleg:innen genehmigt. Es existieren nur zwei Managementstufen: Vorsitzende, die die strategischen Entscheidungen treffen, und alle übrigen Mitarbeitenden. Die Unternehmenshierarchie ist jedoch nicht flach; Weisungsbefugnis (und Vergütung) basieren auf Erfahrung und generiertem Wert, nicht auf Positionsbezeichnungen.

„Wir glauben, dass jeder das tun sollte, worin er gut ist. Deshalb versuchen wir nicht, Menschen in Stellenprofile zu quetschen“, so Paul Green jr., der die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen des Unternehmens leitete. „Folglich haben die Mitarbeitenden bei uns breitere und kompliziertere Rollen als anderswo.“⁸ Außerdem sind Angestellte ihren Kolleg:innen gegenüber rechenschaftspflichtig. Mehrere Vergütungsausschüsse, jeder bestehend aus und gewählt durch Personen aus dem Kolleg:innenkreis, überprüfen die Selbstbeurteilungen der Mitarbeitenden.

Um es den Angestellten zu ermöglichen, neue Chancen zu erkennen und unternehmerisch zu denken, macht Morning Star seinen Angestellten alle Finanzdaten transparent zugänglich und investiert in Schu-

lungen, sodass diese nicht nur ihre Kosten, sondern auch den von ihnen generierten Wert verstehen lernen. Die Ergebnisse sind beeindruckend: Morning Star verzeichnete in den letzten zwanzig Jahren jährliche Volumen-, Umsatz- und Gewinnsteigerungen im zweistelligen Prozentbereich.⁹

ING Niederlande hingegen definiert Arbeit nicht anhand der Leistungen einzelner Personen, sondern rund um Teamleistungen. Die organisatorischen Bausteine sind multidisziplinäre Teams oder Einheiten, die eine Kombination aus Marketingfachkräften, Produktspezialist:innen und Fachkaufleuten, User-Experience-Designer:innen, Datenanalyt:innen und IT-Fachkräften umfassen, und alle arbeiten an einem gemeinsamen Ziel.

Ähnlich wie bei Morning Star muss jede Einheit den Zweck ihrer Tätigkeit schriftlich festhalten, sich auf eine Methode zur Erfolgsmessung einigen und entscheiden, wie die täglichen Aktivitäten verwaltet werden sollen.

Die Einheiten gehören 13 Gruppen an, die jeweils spezifische Bereiche abdecken, zum Beispiel Hypothekendienstleistungen, Wertpapiere und Privatkundengeschäft. Die Gruppen treffen sich vierteljährlich, um Erfolge zu feiern, um aus Erfolgen aus Fehlschlägen zu lernen und um sich mit der übergeordneten Strategie sowie mit anderen Gruppen und Einheiten abzustimmen. Mitglieder derselben Disziplin, beispielsweise Datenanalytik oder Systemprozesse, die auf verschiedene Einheiten verteilt sind, werden in Ortsgruppen koordiniert.

⁷ Andie Burjek, „Employees use InDays to improve the world around them“, Workforce.com, November 9, 2017.

⁸ Gary Hamel and Michele Zanini, Humanocracy: Creating Organizations As Amazing As the People Inside Them (Harvard Business Press, 2020).

⁹ Eugenio Battaglia, „Leading the market through autonomy, peer commitments and responsibility“, Stories of Platform Design, September 22, 2020; John Hagel, John Seely Brown, and Maggie Wool, Redefine work: The untapped opportunity for expanding work, Deloitte Insights, 2018; Jorge Mazal, „Flat and fluid: How companies without hierarchy manage themselves“, Medium.com, February 15, 2014; Hamel and Zanini, Humanocracy; Gary Hamel, „First, let’s fire all the managers“, Harvard Business Review, December, 2011.

Um das neue Modell zu unterstützen, hat ING ein neues Leistungsmanagementprogramm eingeführt mit besonderem Fokus auf kontinuierliches Feedback, Abstimmung von Einzel- und Unternehmenszwecken, selbstbestimmte Ziele basierend auf Mitwirkung im Team und persönliche „Wachstumsambitionen“ zur Förderung von Innovationen anstelle stufenweiser Verbesserungen. Durch erweiterte Stellenprofile konnte ING die Anzahl an Stellenprofilen von ca. 85 auf 15 reduzieren. Unter anderem fiel die traditionelle Vollzeitposition des Managers weg. Personalleiter Maarten van Beek erklärt: „Ich bin überzeugt davon, dass Unternehmen der Zukunft erkennen müssen, wo die Fähigkeiten der Menschen mit den Aufgaben, die es zu erledigen gilt, übereinstimmen. Wir müssen uns von Funktionen, festen Stellenprofilen und funktionsbasierten Institutionen verabschieden.“¹⁰

Noch nie war die Chance größer, Stellenprofile als Überbleibsel aus dem industriellen Zeitalter zugunsten breiter definierter Rollen hinter uns zu lassen. Dank neuer technologischer Entwicklungen können wir alle Mitarbeitenden mit den Daten und Erkenntnissen ausstatten, die sie für klügere Entscheidungen benötigen. Der Anbruch eines Zeitalters der Zusammenarbeit von Mensch und Maschine bedeutet, dass Arbeitsprozesse durch Test- und Lernzyklen deutlich iterativer werden können. Da Routineaufgaben zunehmend automatisch durch entsprechende Technologien erledigt werden, können die Menschen ihre Fähigkeiten verstärkt für kreative Problemlösungen einsetzen.

Obwohl technologischer Fortschritt das erfolgreiche Erweitern von Rollen einfacher macht, zeichnet sich auch ein gegensätzlicher Trend ab: Die Nutzung von Automatisierungstechnik und KI für strengere Kontrollen der menschlichen Arbeitsweise hebt Überwachung und Kontrolle nach dem Vorbild von Frederick Taylor auf radikale neue Ebenen. Unternehmen nutzen KI inzwischen für alles; etwa für die Nachver-

folgung und Steuerung der Handbewegung eines Lagerarbeiters, zur Regelung des Routen- und Zeitplans eines LKW-Fahrers oder zur Bereitstellung verschiedener Gesprächsleitfäden für Callcenter-Mitarbeitende je nach KI-ermittelter Kategorie der Kundenanfrage. Stattdessen sollten Unternehmen darüber nachdenken, KI zur Unterstützung ihrer Arbeitskräfte einzusetzen, damit diese eigenständig bessere Entscheidungen treffen und neue Chancen erkennen können.

Die Erweiterung des Arbeitsbegriffs verleiht Angestellten zwar mehr Autonomie, bedeutet jedoch auch, dass man sich von der Vorstellung verabschieden muss, es gebe nur den einen besten Weg, um Aufgaben zu erledigen. Kontrolle erfolgt stattdessen durch die eindeutige Festlegung breiter Ziele, die gegenseitige Rechenschaftspflicht, den transparenten Informationsaustausch und eine starke Unternehmenskultur mit Werten und Standards, die dadurch gepflegt werden, dass Angestellte länger im Unternehmen bleiben. Prämien auf der Basis gemeinsam erzielter Ergebnisse schaffen Anreize für Angestellte, auf kreative Weise Mehrwert zu erzeugen, doch intrinsische Motivation durch die Vereinigung von Arbeit, Zweck und Begeisterung ist der wahre Leistungsmotor.

Üblicherweise erfordert es auch einiges an Coaching, Änderungen der Unternehmenskultur und harter Arbeit, um Angestellte für das Lösen unvorhergesehener Probleme und das freie, eigenständige Hinarbeiten auf bestimmte Ziele zu gewinnen. Viele Menschen fühlen sich mit greifbaren, strikten Regeln und vordefinierten Aufgaben wohler als mit Aufgaben, die sich basierend auf spezifischen Kontexten und Herausforderungen ständig verändern.

Um den Übergang zu schaffen, können Unternehmen den Umfang erweiterter Rollen nach und nach vergrößern, indem sie ihre Angestellten zunächst fest definierte Probleme lösen lassen und ihnen anschließend diejenigen Daten, Werkzeuge und

KI-Unterstützung zur Verfügung stellen, die ihnen helfen, zunehmend eigene Entscheidungen zu treffen. Auch hierbei kann KI hilfreich eingesetzt werden: beispielsweise analysiert Genome, die Technologie für maschinelles Lernen von Klick Health, jedes Projekt in einem Unternehmen zu jeder Projektphase, sodass Mitarbeitende, die kontinuierlich kompetent und erfolgreich beigetragen haben, mit mehr Verantwortung belohnt werden können.¹¹

Im Vergleich zur Fraktionalisierung liegt der Fokus bei der Erweiterung des Arbeitsbegriffs stärker auf nicht routinemäßigen und neu entstehenden Aufgaben und weniger auf Aufgaben und Projekten, die durch das Management vorgegeben sind, sodass das Innovations- und Anpassungspotenzial des Unternehmens enorm steigt. Mitarbeitende fallen nie in die „Das ist nicht meine Aufgabe oder mein Projekt“-Falle. Es kann jedoch auch schwieriger für Angestellte sein, sich flexibel im Unternehmen zu bewegen, wodurch die Verbreitung von Ideen und der Ausgleich zwischen vorhandenen und erforderlichen Qualifikationen erschwert werden.

Anders als bei der Fraktionalisierung liegt der Fokus weniger auf spezifischen Hard Skills und mehr auf menschlichen Kompetenzen im weiteren Sinne, darunter Problemlösungsfähigkeit, Neugier und Kreativität, die notwendig sind, um Probleme und Chancen zu erkennen und anschließend Lösungen zu entwickeln, zu testen und iterativ zu verbessern. Spezielle Fähigkeiten werden eher anhand der Aufgabe erlernt und im Laufe der Zeit gefestigt. Zwar haben Angestellte nicht immer die Möglichkeit, alle ihre Fähigkeiten einzusetzen, wie dies bei einem Fraktionalisierungsansatz der Fall ist, es besteht jedoch auch nicht die Gefahr, dass sie auf einem wettbewerbsintensiven Markt als austauschbare Kompetenz behandelt werden. Anstatt die Welt als Zusammensetzung einzelner, aber austauschbarer Teile aufzufassen, die willkürlich (neu) konfiguriert werden können, werden Arbeit und Menschen eher als dynamische Systeme betrachtet.

¹⁰ Dominic Barton, Dennis Carey, and Ram Charan, „One bank's agile team experiment“, Harvard Business Review, March–April 2018; Maarten van Beek, „Future way of working at ING“, interview, AGILE NXT Magazine, October 5, 2020; Tom Schotkamp and Martin Danoesastro, „HR's pioneering role in agile at ING“, Boston Consulting Group, June 1, 2018; McKinsey Quarterly, „ING's agile transformation“, interview, January 10, 2017; Bettina De Ruyck et al., „Performance and reward management in an agile environment: 10 key findings based on a qualitative study“, Vlerick Business School, 2020.

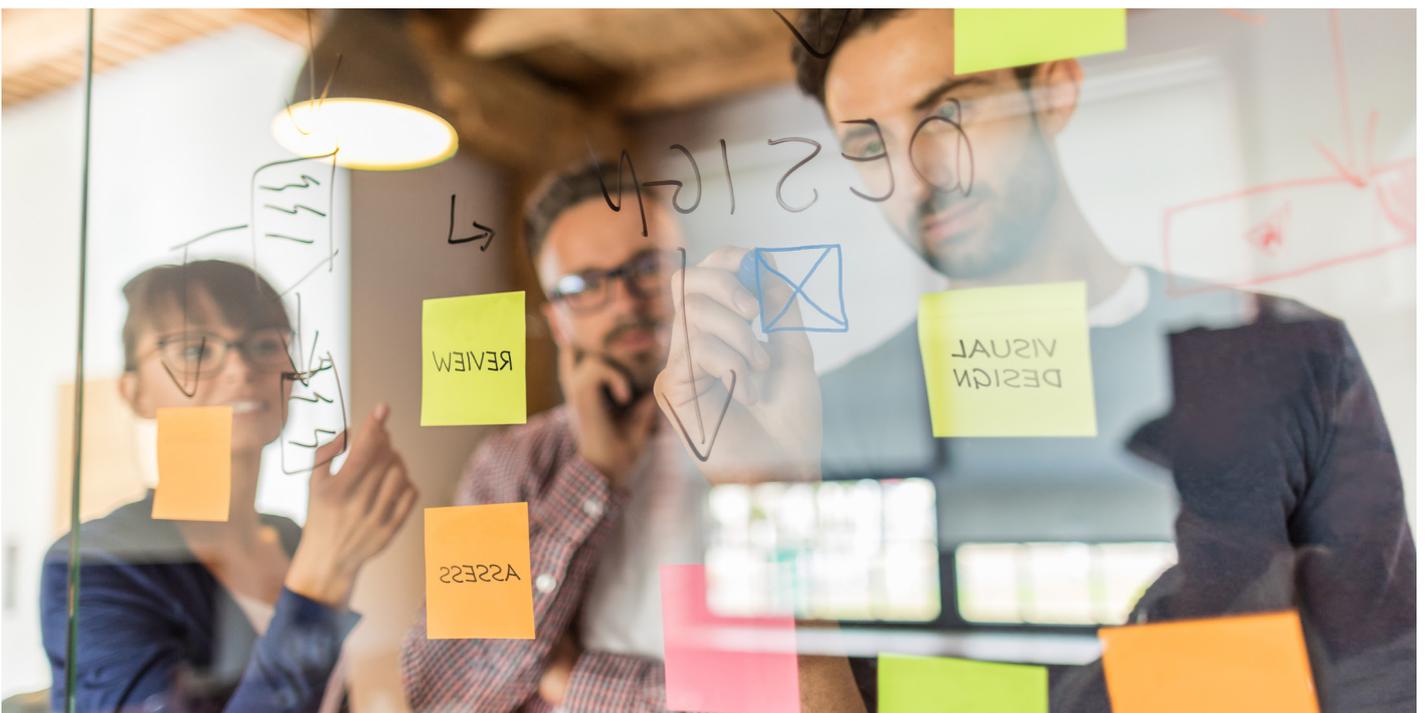
¹¹ Allan Schweyer, „The impact and potential of artificial intelligence in incentives, rewards, and recognition“, Incentive Research Foundation, September 24, 2018.

Kleine Schritte in die Zukunft der Arbeit

Die Loslösung von Stellenprofilen als primäres organisatorisches Gerüst für Arbeit ist ein gewagtes Unterfangen, das umfassende Veränderungen dahingehend erfordert, was es bedeutet zu arbeiten, wie wir Arbeit unterstützen und wie wir Arbeitskräfte grundlegend betrachten. Solche Veränderungen stellen Strukturen und Denkweisen, an die wir uns seit der zweiten industriellen Revolution gewöhnt haben, auf den Kopf.

Doch Stellenbeschreibungen, wie wir sie heute kennen, gehören der Vergangenheit an. Eine unflexible Lösung eignet sich nicht mehr für die heutigen dynamischen und komplexeren Probleme. Wir benötigen vollkommen neue Ansätze für die Mobilisierung und Koordination menschlicher Leistungen. Es gilt, Menschen nicht mehr anhand von Stellenprofilen in Schubladen einzuordnen, sondern Rollen mit der individuellen Person im Mittelpunkt zu entwickeln, weg von mechanistischen und hin zu organischen Strukturen. Arbeitskräfte sind nicht mehr nur als Ressource oder Kapital anzusehen, sondern als ganzheitliche, komplexe Mitwirkende voller Potenzial.

Auch wenn der Gedanke, Stellenprofile komplett abzuschaffen, beängstigend sein mag, ist es möglich, sich in kleinen Schritten der Zukunft der Arbeit zu nähern. Beginnen Sie, sich mit einer Hybridlösung voranzutasten, die anfangs nahe an den traditionellen Stellenprofilen angesiedelt ist. Wählen Sie einen Ansatzpunkt für das Experiment und konzentrieren Sie sich dabei auf Bereiche im Unternehmen mit Herausforderungen oder Schwachstellen, Bereiche, in denen Automatisierung zusätzliche Kapazität schaffen kann oder in denen Veränderungen so schnell stattfinden, dass die aktuelle Arbeitsweise der Fachkräfte nicht ausreicht, um Schritt zu halten. Versuchen Sie, im Laufe der Zeit die Fraktionalisierung oder die Erweiterung des Konzepts Arbeit nach und nach auszudehnen und probieren Sie verschiedene Ansätze für verschiedene Arten von Arbeit und Arbeitskräften aus. Letztendlich können Sie aus einer Vielzahl von Möglichkeiten schöpfen, um Arbeit zu organisieren, sich vom traditionellen Stellenprofil zu lösen, Agilität zu steigern und einen nie dagewesenen Wert für Ihr Unternehmen und Ihre Angestellten zu schaffen.



Kontakt



Dr. Udo Bohdal-Spiegelhoff

Partner | CHRO Program Lead

Tel: +49 69 97137 350

ubohdal@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die mehr als 345.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.