

Die atmende Organisation

Durch sehr bewegliche betriebliche Geschehnisse verkleinert sich nach Einschätzung der Autorinnen die Stammbesellschaft immer weiter und wird durch sogenannte «Satellitenbesellschaften» ergänzt, «die temporäre Spitzen abfedern beziehungsweise im Sinne eines Gebens und Nehmens spezifisches Know-how einbringen». Experten sprechen in diesem Zusammenhang von «atmenden Organisationen» oder auch «Liquid Organizations». All das, Generations- und Know-how-Unterschiede, international zusammengesetzte Teams und Mitarbeiter, die nicht zwangsläufig am selben Ort arbeiten, erfordern ein viel komplexeres Teammanagement als bislang

und machen Führungskräfte stärker denn je zu Gestaltern sozialer Beziehungen von Teams und Abteilungen.

Digitalstrategie ist Chefsache

Bleibt die Frage, wer solche tiefgreifenden Veränderungen in Unternehmen anstösst? Für Spezialisten wie das Executive-Search-Unternehmen Cribb liegt die Antwort auf der Hand: «Die Entwicklung von digitaler Kompetenz braucht immer ein klares Bekenntnis zur Digitalisierung auf der obersten Führungsebene. Sonst ist die digitale Transformation von Anfang an zum Scheitern verurteilt», sagt Dwight Cribb. Umgekehrt bedeutet die ganzheitliche Wandlung eines Unternehmens auch immer, einen

bisweilen schmerzhaften Prozess einzuleiten. Cribb: «Vor allem erfordert es jede Menge Mut und die Bereitschaft, Fehler zuzulassen.»

Michaela Geiger

¹ Das Global Center for Digital Business Transformation ist eine Initiative der privaten Wirtschaftshochschule IMD - International Institute for Management Development, Lausanne, und des Internet-Dienstleisters Cisco. Publikation Juni 2015: «Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries»

² Werner Widuckel, Karl De Molina, Max J. Ringlsetter, Dieter Frey: «Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft», Springer Gabler Verlag 2015, 583 Seiten, ISBN: 978-3-658-06091-6

Die Menschen gut begleiten

Von Veränderungen sind immer auch die Mitarbeitenden im Unternehmen betroffen. Ihnen gilt es laut Management-Vordenkern wie Dave Ulrich eine positive Zukunftsvision zu vermitteln und sie zu motivieren, an der erfolgreichen Umsetzung sinnvoller Unternehmensziele sowie den dazu notwendigen Veränderungen mitzuarbeiten.

Personaldienstleister wie die Experten des HRM House in Bern und Zürich erleben die Veränderungen der Arbeitswelt hautnah mit. Mehr als 30 Human-Resources-Spezialisten offerieren in diesem Netzwerk interdisziplinäre Beratungsleistungen in den Bereichen Executive Search, inseratebasierte Rekrutierung, personalpsychologische Diagnostik sowie Newplacement und unterstützen Menschen bei der beruflichen Neuorientierung.

Mehr «Freelancer» statt Festanstellungen

Sie stellen bereits seit einigen Jahren grundlegende Veränderungen des Arbeitsmarktes fest: Statt Festangestellte sind immer mehr «Freelancer» im Kommen, die nur für eine gewisse Zeit in einem Projekt mitarbeiten und nebenher für andere Auftraggeber arbeiten. «Selbständige Erwerbspersonen, die drei bis vier Jobs nebeneinander haben, sind heute keine Seltenheit mehr», beobach-

tet Pascal Dick, Geschäftsleiter der auf Interim-Management spezialisierten Temproll GmbH. Zunehmend in Auflösung begriffen sei auch der «psychologische Vertrag» zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden – also dass ein Patron auf seine Leute in guten wie in schlechten Zeiten schaut, sich kümmert und mit ihnen auch Konflikte und Krisen durchsteht. «Unternehmen entlassen schneller als früher, der Vorgang der Trennung ist zunehmend entpersonalisiert», so Dick.

Angemessen reagieren

Bei grösseren Umstrukturierungen oder wirtschaftlichen Schwierigkeiten sind auch Massenentlassungen kein Tabu mehr. «Bei aller Veränderungsbereitschaft von Arbeitnehmenden ist natürlich jede Kündigung erst einmal ein Schock und muss verdaut werden», erläutert der Arbeits- und Organisationspsychologe Sébastien Simonet. Als Geschäftsführer & Senior Managing Partner bei Nantys erlebt er in solchen Situationen: «Wir müssen dann schnell reagieren und den Menschen in dieser schmerzlichen Situation gut begleiten, damit er fähig ist, eine Trennung als Chance zu erkennen. Als Arbeits- und Organisationspsychologen/-innen sind wir auch die Schnittstelle zwischen Mitarbeiter und Unternehmen.» Systematisch werden Klienten von den Experten des HRM House in einem meist meh-

rere Monate dauernden Prozess wieder fit gemacht für die nächste Stelle.

Drei Schritte – Standortbestimmung (Assessment), Orientierung und Positionierung – sieht ein solches «New Placement» typischerweise vor. Daniel Müller, Geschäftsführer der auf Newplacement und Coaching von Kaderpersönlichkeiten spezialisierten Covariation AG, stellt einen «Trend zu mehr Standortbestimmungen und Führungskräfte-Coaching» fest. Tendenziell öfter als noch vor einigen Jahren werde dies von den Arbeitnehmenden selbst bezahlt. «Die Einzelnen möchten an bestimmten Punkten ihrer Karriere wissen, wo sie stehen und brauchen ein unabhängiges Feedback ausserhalb einer Firmenzugehörigkeit, wie sie wirken und mit welchen Fähigkeiten sie in einem sich rasch verändernden Markt punkten können.»

Positiver Kulturwandel

In der aktuellen Transformation sehen die HRM-Spezialisten auch einen positiven Kulturwandel. Daniel Müller: «Arbeitslos zu sein ist heute kein Makel und keine Strafe mehr, sondern es kann jeden treffen, vom Arbeiter bis zur Führungskraft. Wichtig ist, sich selbst gut zu kennen und sich mit seinen Schlüsselqualifikationen flexibel auf neue Arbeitssituationen einzustellen – auch im fortgeschrittenen Alter.»

Michaela Geiger