

# Es wird dynamischer

Eine aktuelle Studie von Deloitte und MIT SMR analysiert, welche strategischen Ansätze Führungskräfte verfolgen (sollten).

••• Von Sabine Bretschneider

WIEN. Der Trend geht eindeutig in Richtung Neu-Denken der Arbeit: Im Rahmen der Studie „Workforce Ecosystems“ hat das Beratungsunternehmen Deloitte in Zusammenarbeit mit der MIT Sloan Management Review rund 5.200 Führungskräfte aus 114 Ländern zum Thema Arbeit und Personalmanagement befragt. Die zentrale Erkenntnis: Der Belegschaftsbegriff wird zunehmend *weiter* gedacht und umfasst als integratives Ökosystem nicht mehr nur die klassischen Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiter, sondern auch Werkvertragsnehmer, externe Dienstleister und Freelancer. Zunehmend werden außerdem *digitale* Lösungen und Robotics eingesetzt, um „menschliches Potenzial bestmöglich einzusetzen“, wie es heißt.

„Neun von zehn Führungskräften sind sich einig: Es braucht einen neuen Zugang zu kritischen Skills und Kompetenzen, um anstehende strategische Veränderungen in den Unternehmen meistern zu können“, sagt Anna Nowshad, Partnerin bei Deloitte Österreich. Dafür müsse das Thema Belegschaft neu gedacht, in Szenarien geplant und gemanagt werden. „Plattformunterstützte ‚Marktplätze‘, an denen aktuelle Herausforderungen mit internen und externen Arbeitskräften zusammengeführt werden, gewinnen an Bedeutung.“

## Projektbasierte Arbeit

Die Coronakrise, neue Technologien und geänderte Bedürfnisse auf Mitarbeiterseite haben bestehende Strukturen ins Wanken gebracht. Die Umfrage bestätigt das: Während prozessorientierte Arbeit in vielen Unternehmen abnimmt, spielen projekt- und teambasierte Arbeitsweisen eine immer größere Rolle. Zu-



© Panthermedia.net/Kzenon

## Neue Struktur

Die Coronakrise, neue Technologien und geänderte Bedürfnisse auf Mitarbeiterseite haben bestehende Strukturen ins Wanken gebracht.

5.200

## Führungskräfte

Deloitte hat in Zusammenarbeit mit der MIT Sloan Management Review rund 5.200 Führungskräfte aus 114 Ländern zum Thema Arbeit und Personalmanagement befragt.

dem gewinnt Remote Working in der Arbeitswelt der Zukunft nachhaltig an Bedeutung. „Für spezifische Aufgaben werden schlichtweg spezifische Fähigkeiten benötigt – und ob diese Skills nun im internen Talente-pool oder bei externen Anbietern gefunden werden, spielt dank dynamischer Strukturen kaum mehr eine Rolle“, so die Deloitte-Expertin.

## Arbeitskräfte von überall

Externe Mitarbeiter seien in Zukunft für vielfältigere und anspruchsvollere Arbeitsaufgaben im Einsatz: Rund ein Drittel der Umfrageteilnehmer rechnet auch bereits damit, dass innerhalb der nächsten zwei Jahre verstärkt auf Unterstützung „von außerhalb“ zugegriffen wird. Die Hälfte der Befragten erwartet außerdem eine intensivere Nutzung von Plattformen zur Beschäftigung externer Arbeitskräfte und zum Management ihrer gesamten Belegschaft.

Um bei der Kombination von internen und externen Arbeits-

kräften einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, braucht es ein enges Zusammenspiel von Unternehmensbereichen wie Personal, Recht, Finanzen und IT.

„Die Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Akteuren ist zwar nicht neu“, so Nowshad, „aber die Art und Weise verändert sich. Dynamischere Strukturen sorgen für verstärkte Personalflüsse: Ein- und Austritte müssen viel häufiger gemanagt werden, und die Arbeitsverhältnisse werden vielfältiger. Die Unternehmen sind gefordert, alle Schritte gut durchzudenken und möglichst ansprechend zu gestalten.“

## Interne und externe Hürden

Neben internen Herausforderungen in der Personalverwaltung und externen Faktoren wie arbeitsrechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen könnten die Unternehmen noch auf weitere Stolpersteine stoßen. Eine überwiegend intern ausgerichtete Unternehmenskultur etwa wirkt bremsend. Nowshad: „Die Arbeitswelt der Zukunft ist immer auch ein Balanceakt: Führungskräfte müssen derzeit oftmals kurz- und mittelfristige Optimierungen vornehmen; dennoch sollten sie offen für neue, strategische Ideen sein.“

## Anna Nowshad

Partnerin bei Deloitte.



© Deloitte/feelimage