

# Hochindividuell und trotzdem effizient? Die Arbeitsformen der Zukunft

**KMU Wirtschaftsforum Schaffhausen**

**Schaffhausen, 11. Juni 2018**

ProMove TM  
Michael Kres  
Dr. oec. HSG  
Partner

[www.promovetm.com](http://www.promovetm.com)



# ProMove TM

## Wer wir sind

- [www.promovetm.com](http://www.promovetm.com), gegründet 1998
- Mehr als 40'000 Menschen begleitet
- 40 Mitarbeiter CH / 150 Coaches weltweit über [www.coachbrokers.org](http://www.coachbrokers.org)

- **Menschen bewegen**  
Begleitung von Fach- und Führungskräften in beruflichen Veränderungssituationen
- **Führung ermutigen**  
Leadership und Executive Coachings von Führungskräften
- **Unternehmen stärken**  
Begleitung von Unternehmen in Transformationsprojekten

The screenshot shows the ProMove TM website interface. At the top, there is a navigation bar with the company logo and links for 'Über uns', 'Publikationen', 'Kontakt', and 'Login'. Below this, three main service areas are highlighted: 'Career Manager', 'Coaching Manager', and 'Organisation Manager'. The 'Coaching Manager' section is the focus of the advertisement, featuring a background image of a person's hands holding a pen over a document. The text in the advertisement includes the quote: "Wie kriege ich neue Energie in meinen Führungsalltag?" and the sub-headline: "Effektiver führen mit dem Coaching Manager". A prominent red button with a white arrow points to "Zum Coaching Manager". At the bottom of the page, a footer contains the text: "2017 ProMove TM - The Employability Company. All Rights Reserved. | Impressum".

# ProMove TM Career Manager

- Interaktive Plattform für **Standortbestimmungen** und die **berufliche Neuorientierung**
- Abonnementssystem für **Unternehmen** und **Privatpersonen**
- Unbeschränkter Zugang zu sämtlichen modularen Inhalten
- Kostenlose Teilnahme an **externen Workshops** an zentralen Orten
- Integrierte **Career Checks**
- Dank Abonnementssystem gewichtige **Preisreduktion auf Coachings**
- Film-Clips und Online-Spiele
- Nützliche Tipps und Checklisten zu Fragen der Karriereentwicklung



# Die Arbeitsformen der Zukunft?

Agil

Scrum

Design  
Thinking

Holokratie

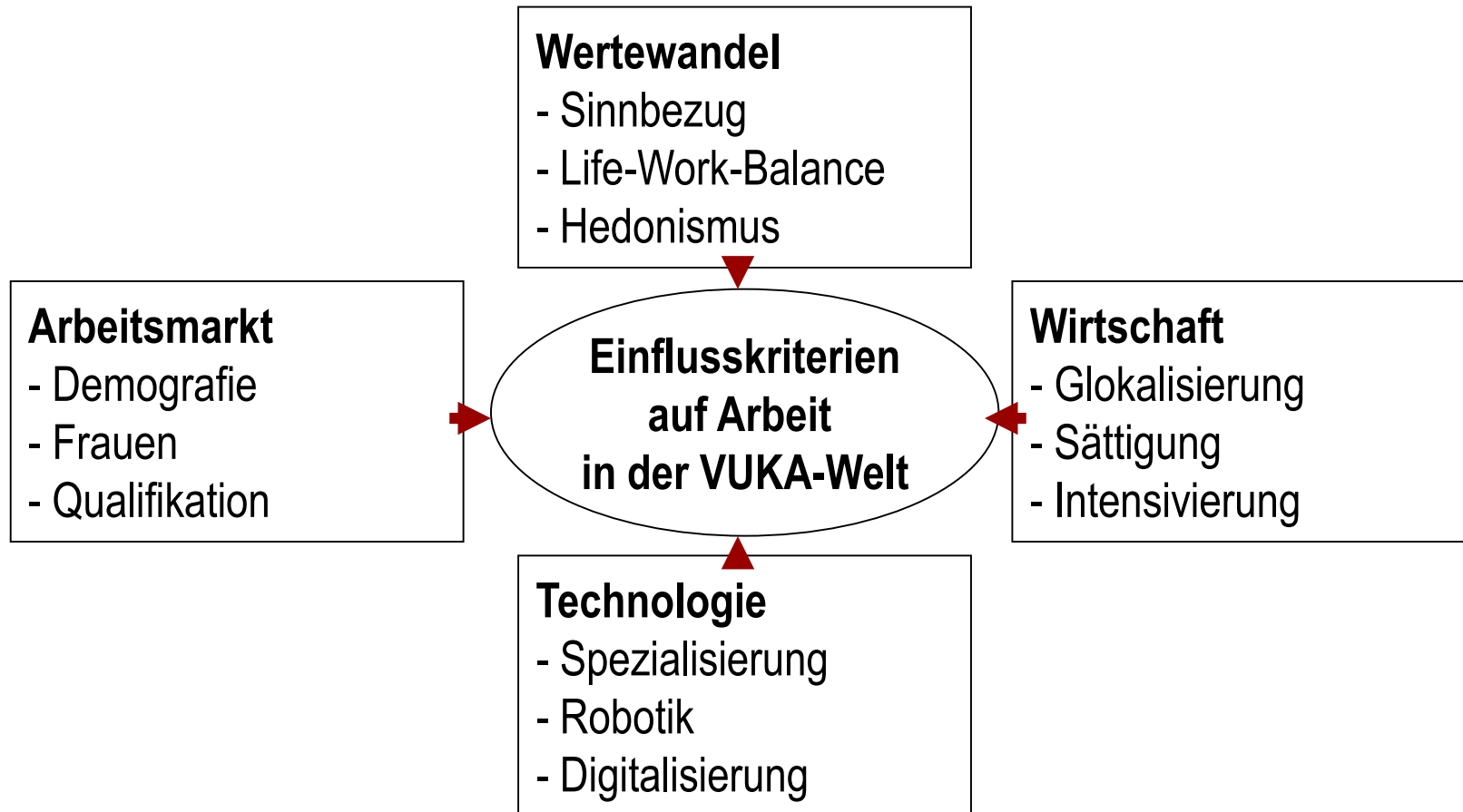
Working Out  
Loud

Adaptive  
Project  
Network

Six Sigma

U-Theorie

# Entwicklungen, die den Arbeitsmarkt beeinflussen

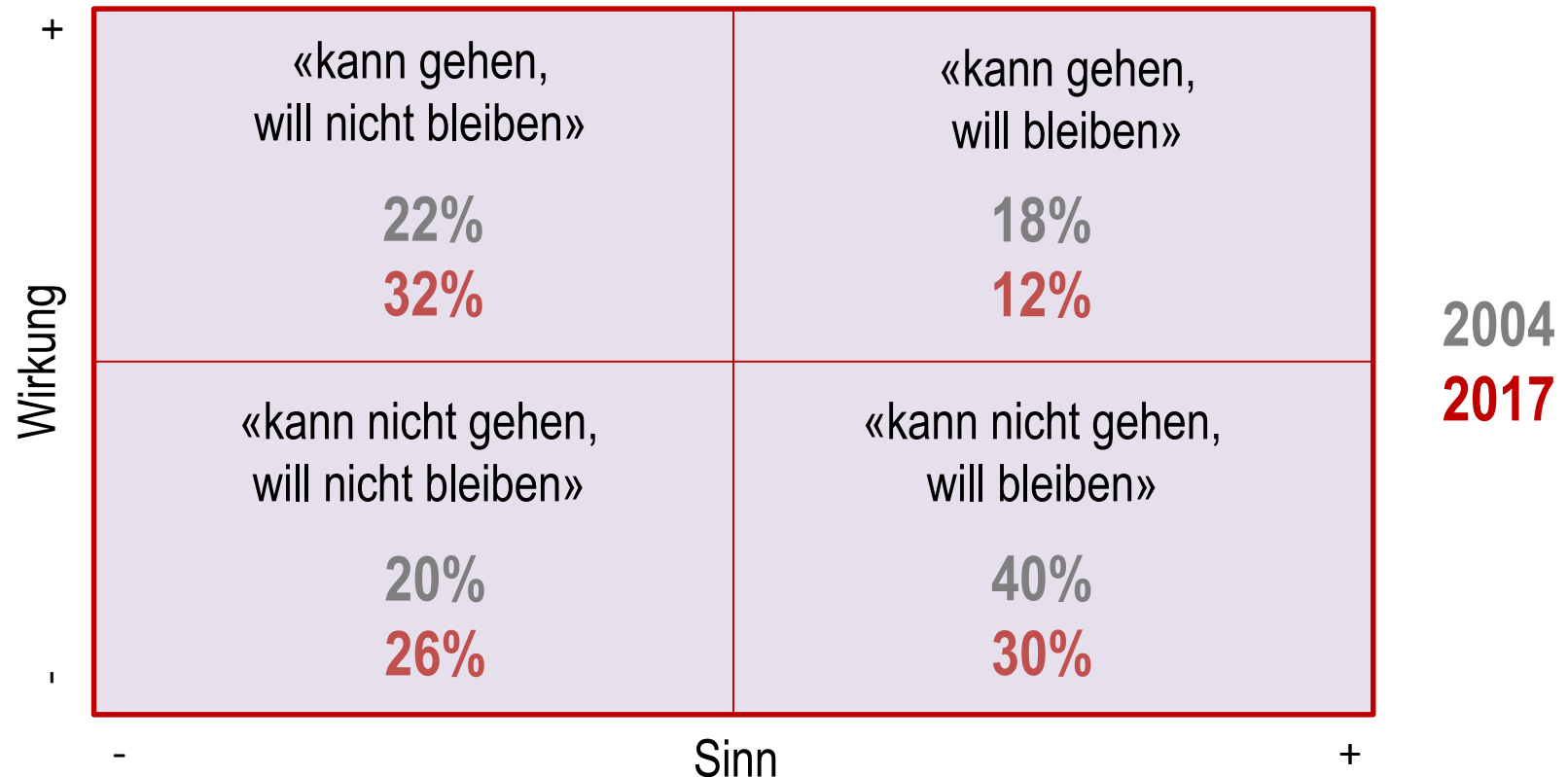


- Die Lebensstelle gibt es nicht mehr.
- **Alternative Karriereformen** gewinnen an Bedeutung.

# Unterschiedliche Arbeitsformen

## Warum wechseln Menschen die Stelle?

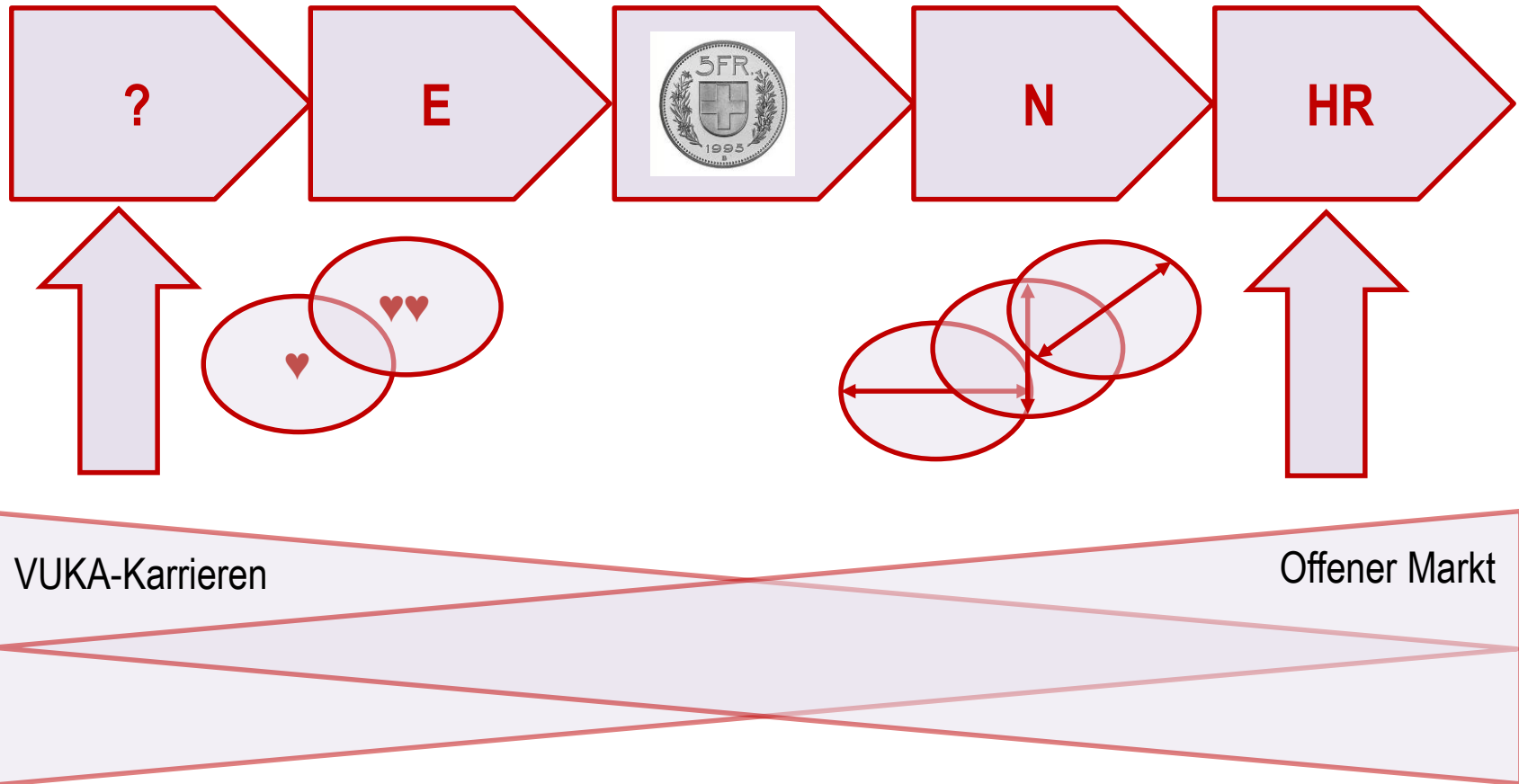
Quelle: ProMove TM, 2017



- **Sinn** und **Wirkung** in der Aufgabe sind insgesamt die wichtigsten Beweggründe für einen Karrierewechsel.
- Vor allem bei der Sinndimension gab es in den letzten Jahren **markante Verschiebungen**.

# Unterschiedliche Arbeitsformen

## Wie wechseln Menschen die Stelle?

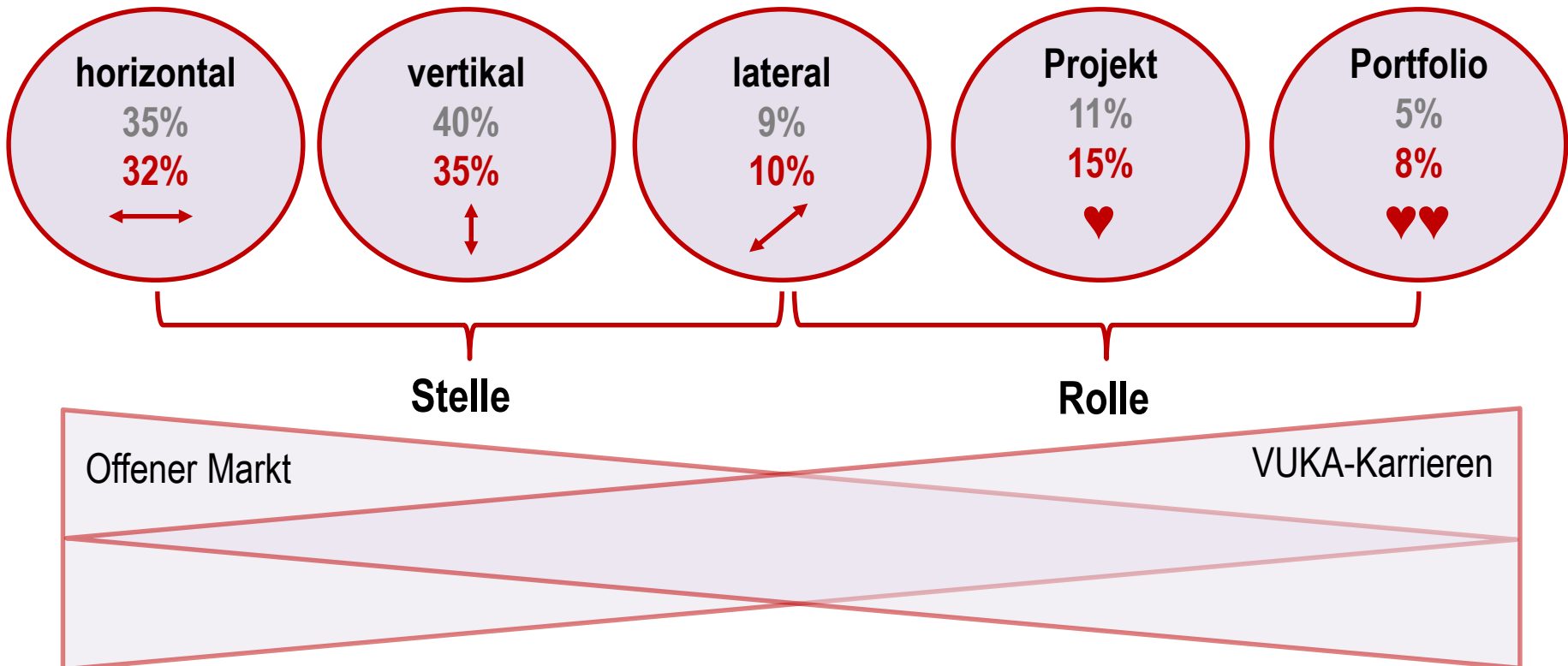


# Unterschiedliche Arbeitsformen

## Welche Karriere streben Menschen an?

2004  
2017

Quelle: ProMove TM, 2017



- Der Anteil der Arbeitnehmenden, die sich Richtung einer **Rolle** verschoben haben, nimmt bei allen beobachteten Gruppen zu.
- 8- **Der offene Markt verliert** dadurch **allmählich an Bedeutung**.

Moving people...



# Was heisst das für Arbeitgeber?

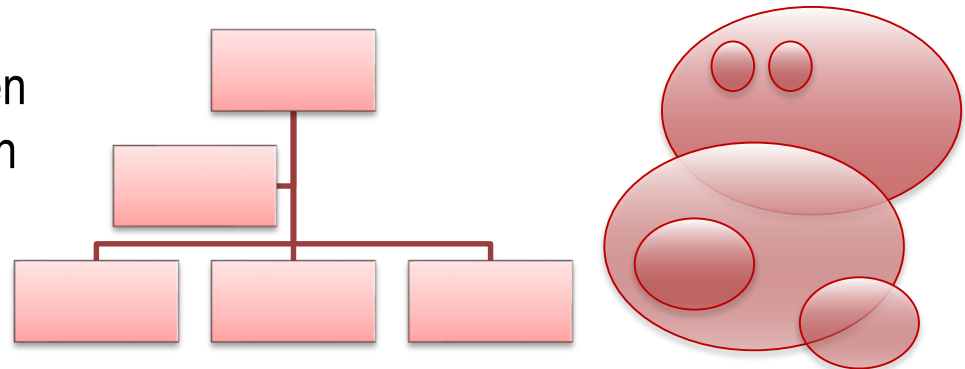
## Rollen statt Stellen

Unternehmen verwenden **zu viel Zeit und Energie** darauf, **Stellenprofile** zu erstellen und à jour zu halten. Die Realität einer Aufgabe ist viel zu komplex und kurzlebig, als sie in Stellenprofilen zu erfassen.

Es sollte weniger um das «Was» gehen als um das «**Wie**». Die Frage ist nicht: «Was muss jemand können?», sondern: «Wie stellen wir es an, dass wir unser Problem gelöst kriegen?»

Das bedeutet, dass wir einen intensiveren Dialog mit unseren Mitarbeitenden führen müssen über:

- Sinn und Unsinn von Aufgaben,
- die eigenen Perspektiven und
- **die Kraft von Eigenverantwortung: wie kann ich eine Funktion ausfüllen, damit sie Sinn ergibt?**



## Was heisst das für Arbeitgeber? Kulturarbeit statt Strukturarbeit

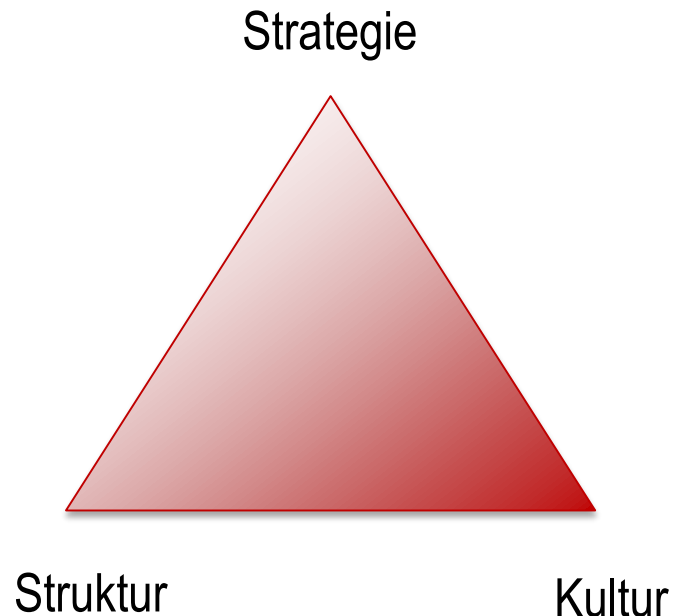
	Wirkungsgrad
Strategiearbeit	1
Strukturarbeit	0.5
Kulturarbeit	8

### Eigenverantwortung versus Abhängigkeit

Wenn wir in Zukunft die besten Talente halten wollen, müssen wir ihnen Freiräume für Eigenverantwortung geben und möglichst vermeiden, sie in Abhängigkeiten zu zwingen.

Das bedeutet:

- ein **Hinterfragen** des eigenen **Menscbilds** und
- der eigenen **Rolle**.



Quelle: in Anlehnung an Laloux, 2017.

# Was heisst das für Arbeitgeber?

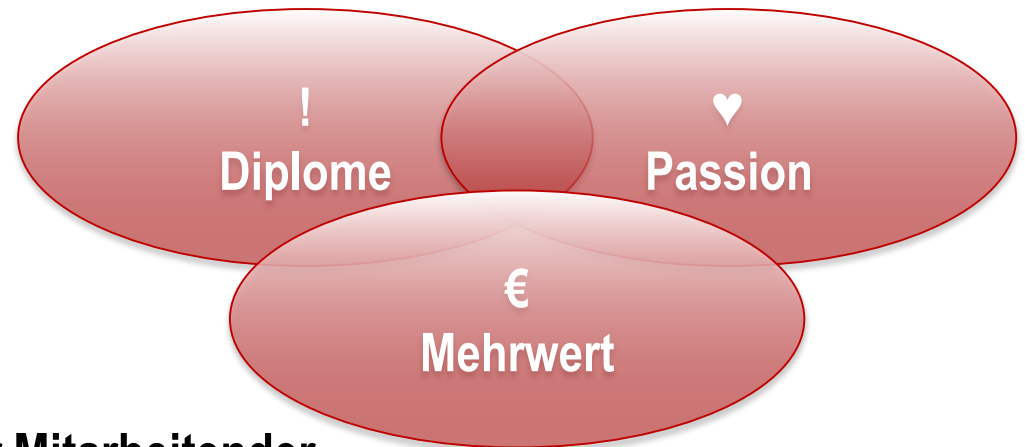
## Potenzial statt Diplome

Wir müssen unsere **Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse überdenken.**

Nicht Diplome schaffen Mehrwert, sondern gelebte Passion.

Das bedeutet:

- ein bewusstes **Fördern interner Mitarbeitender,**
- **ein neuer Fokus auf den Wert von Mitarbeitenden 50+**
- das Hinterfragen des Werts von standardisierten Selektionsplattformen und
- das mutige Eingeständnis, dass wir nicht die Nr. 1 sein müssen, um Erfolg zu haben.



## Beispiele

### Roche mit «Perspektivenwechsel»

- Mitarbeitende sind selbst für Ihre Karriere verantwortlich.
- Career Checks für Standortbestimmungen
- Aktionsplan, um aus dem eigenen Karrierepfad auszubrechen
- Mitarbeitende schaffen sich selbst Stellen an anderen Orten, müssen aber sicherstellen, dass ihr alte Arbeit getan wird.
- Während eines Jahres kann an den alten Ort zurückgekehrt werden, ansonsten gilt der Umstieg als fix.

## Beispiele unic mit «Holokratie»

- Die Führungsebenen werden abgeschafft.
- Mitarbeitende sind nun selbst für ihre Rollen verantwortlich.
- Massiv weniger Meetings, dafür diese sehr strukturiert.
- Agile Entwicklung, massive Tempoerhöhung bei gefühlt weniger Stress.
- Profitabilität steigt, Administration sinkt.
- Bislang noch wenig Einfluss auf Fluktuation – Attraktivität als Arbeitgeber hat jedoch spürbar zugenommen.

# Beispiele

## ProMove TM mit «promocracy»

- Mitarbeitende sind selbst für ihre Karriere verantwortlich.
- Kreise statt Organigramme.
- Projekte werden von Kreisen autonom gesteuert. Die Mitglieder der Kreise definieren selbst, was sie an Information, Reporting und Controlling benötigen. Einziges Kontrollkriterium: **Aufgaben dürfen der Unternehmung nicht schaden.**
- Bedürfnisse werden eigenständig erkannt und verantwortliche Rollen dafür definiert.
- Maximal 80% - Arbeitspensen bei der Möglichkeit, 100% zu verdienen dank Gewinnplafonierung.
- Einmal im Jahr sollten sich Mitarbeitende extern bewerben.

# Beispiele

## Bestandteile von Arbeitsmodellen für die Zukunft

- Ein Überdenken des vorherrschenden Weltbilds in unseren Unternehmen
- Karriere breiter fassen als den alleinigen «Weg nach oben»
- Projekt- und Portfoliomöglichkeiten aktiv öffnen
- Verantwortung bei den Menschen, nicht beim System verankern
- Teilzeitrollen als Norm etablieren
- Individualisierbare Gehaltsmodelle (Cafeteria-Systeme) ermöglichen
- Homeoffice-Möglichkeiten ausnutzen
- IT-Unterstützung bieten, die den Austausch ermöglicht

## Besten Dank!

Ich freue mich auf den Austausch mit Ihnen.



**Michael Kres**  
Partner

ProMove TM  
Vorstadt 40/42  
CH-8200 Schaffhausen





## Literatur

**Goldsmith, M.** (2013):

What Got You Here Won't Get You There. How Successful People Become Even More Successful! Profile Books, London

**Kegan, R. and Laskow Lahey, L.** (2009):

Immunity to change. How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organisation. Harvard Business Press, Brighton

**Kres, M.** (2017):

Mutmacher: Unternehmen stärken durch mutige Führung. 3. Aufl. SpringerGabler. Wiesbaden

**Laloux, F.** (2017):

Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Zusammenarbeit. Vahlen.

**ProMove TM** (2017):

6. Internationale Validierung der Career Checks. Unveröffentlichtes Manuskript. Universität Lausanne.

**PWC** (2015):

The hidden talent: ten ways to identify and retain transformational leaders. [www.pwc.co.uk/human-resource-services](http://www.pwc.co.uk/human-resource-services)

**Rooke, D. and Torbert W. R.** (2005):

Seven Transformations of Leadership. Harvard Business Review. April 2005.

**Scharmer, O.** (2015):

Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. 4. Aufl. Carl-Auer, Heidelberg