

Prof. Dr. Hackl, 2021

NEW WORK
Neue Geschäftsmodelle,
die Suche nach neuer Produktivität
und wo Ansatzpunkte liegen

HARVARD BUSINESS MANAGER: FORSCHUNGSCLUSTER HR|IMPULSGEBER ALS RELEVANTER EXPERTE ZU THEMEN NEW WORK, NEUE UNTERNEHMENS- GESTALTUNG UND INNOVATIONSGRAD



Benedikt Hackl · Marc Wagner
Lars Attmer · Dominik Baumann

New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt

Management-Impulse,
Praxisbeispiele,
Studien

Springer Gabler

Handelsblatt

DEUTSCHLANDS WIRTSCHAFTS- UND FINANZZEITUNG

14. AUGUST 2019 WOCHE NDE 16./17./18. AUGUST 2019 100 SEITEN 7,90 €



Die New-Work-Illusion

Sechs Irrtümer der neuen Arbeitswelt

Attraktiver werden – für alle

STUFE. Bei der Personalgewinnung und -bindung übertrifft eine Firma selten zwischen etablierten Mitarbeitergenerationen. Das ist ein Fehler, zeigt eine Analyse.

Handelsblattscheitler* von Prof. Dr. Benedikt Hackl (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften) und Prof. Dr. Marc Wagner (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften) zeigt, dass die Generationen unterschiedlich attraktiv sind. Die jüngere Generation ist eher bereit, für eine Stelle zu wechseln, während die ältere Generation eher bereit ist, bei der Stelle zu bleiben. Die Autoren empfehlen, die Personalgewinnung und -bindung zu verbessern, indem man die Vorteile der verschiedenen Generationen nutzt.

abnahmen für über 50-jährige

Die Zahl der Beschäftigten über 50 Jahren sinkt in Deutschland. Die Gründe dafür sind die geringere Produktivität und die höhere Kosten für die Beschäftigten. Die Autoren empfehlen, die Beschäftigten über 50 Jahren zu unterstützen, indem man ihre Fähigkeiten und Erfahrungen nutzt.

Benedikt Hackl · Fabiola Gerpott

HR 2020 Personalmanagement der Zukunft

Strategien umsetzen
Individualität unterstützen
Agilität ermöglichen



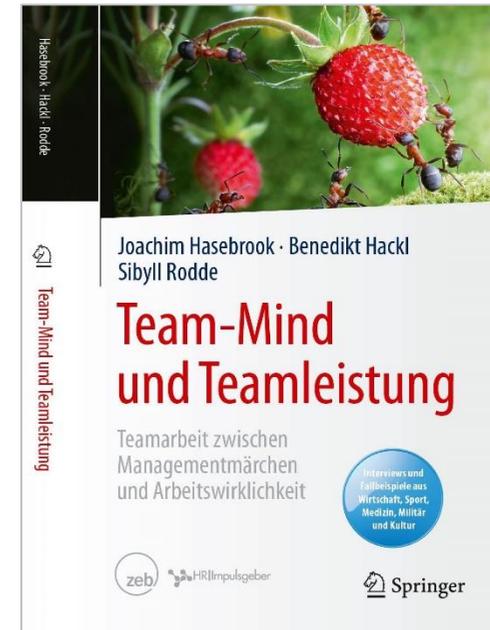
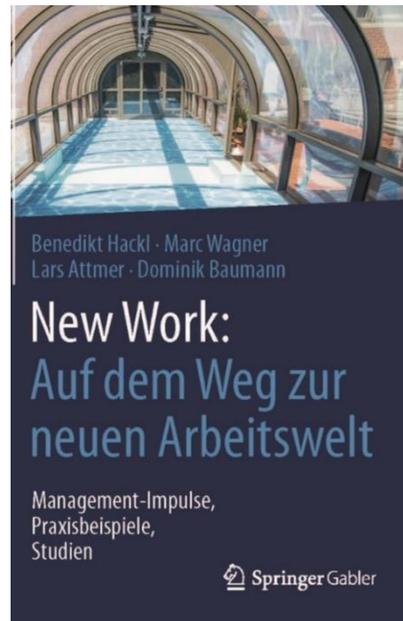
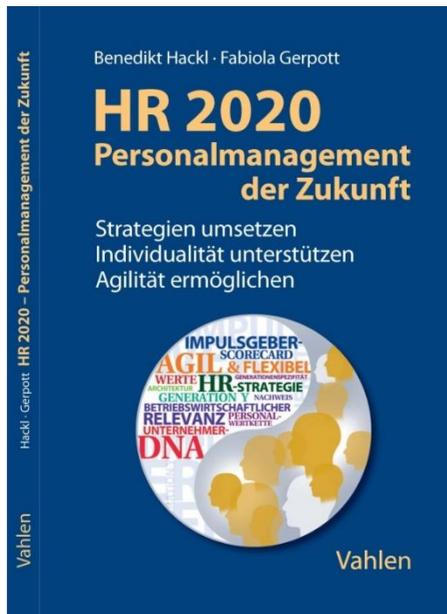
Vahlen



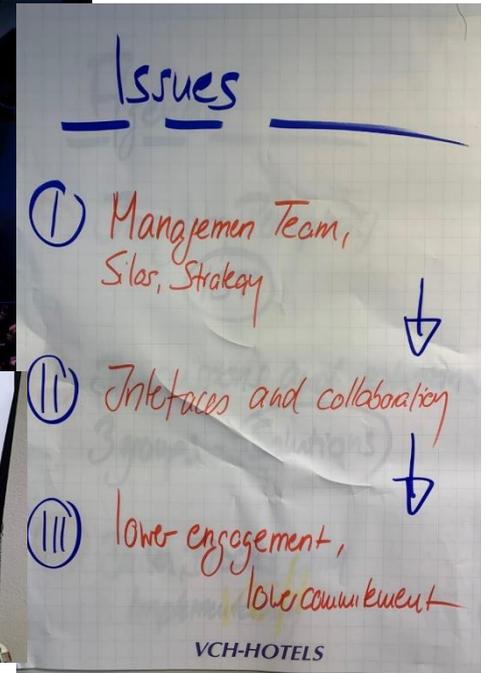
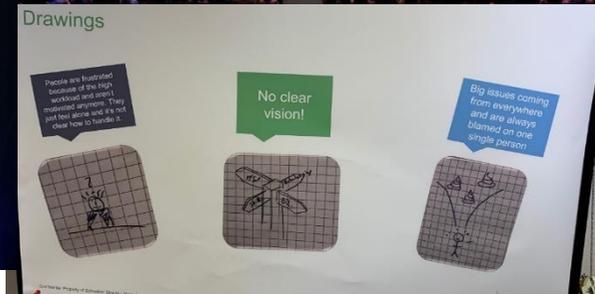
personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

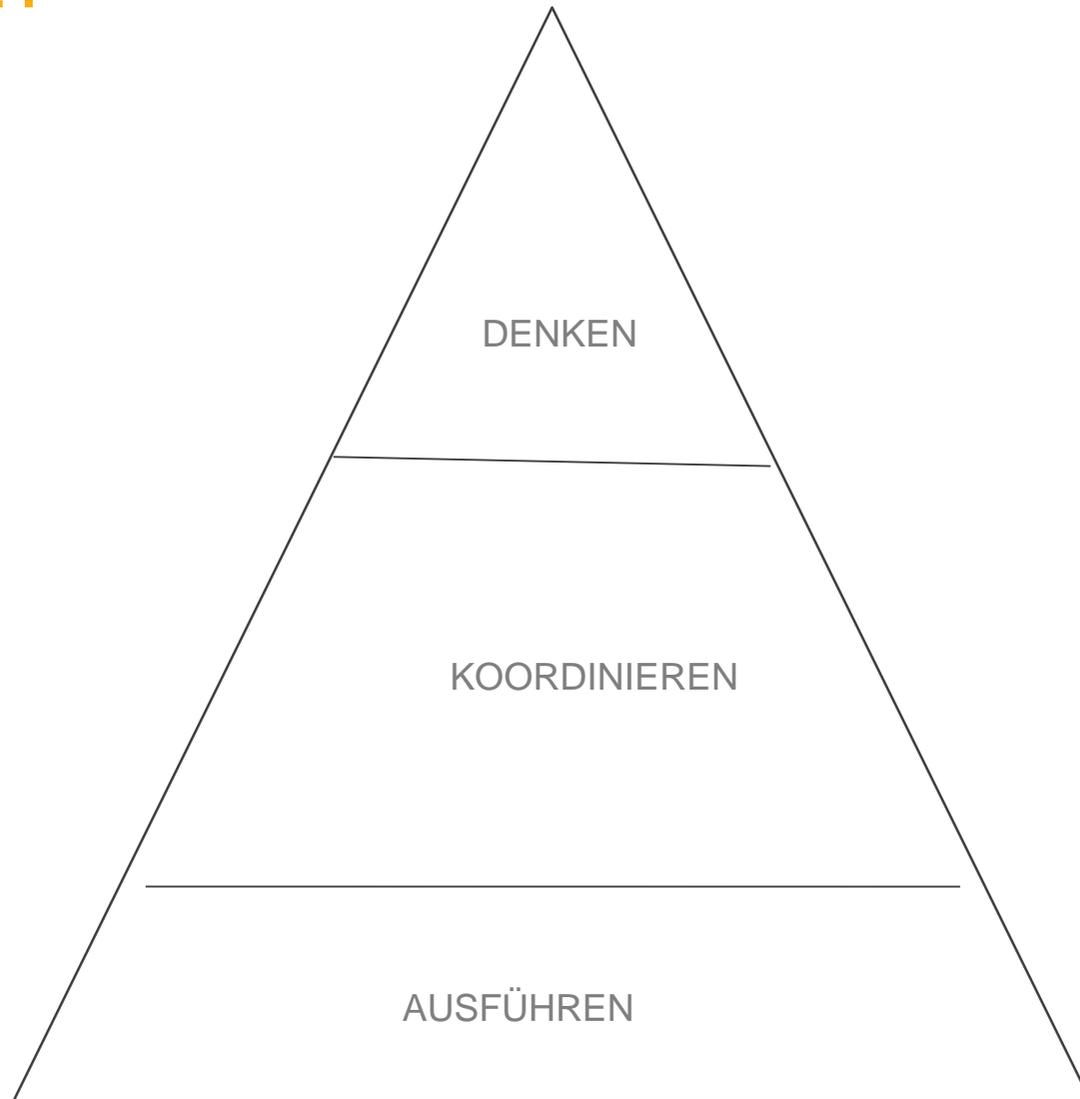
PUBLIKATIONEN WERDEN SEHR GUT BEWERTET



AUSGEPRÄGTE PRAXIS- UND PROJEKTERFAHRUNGEN



DIE KLASSISCHE ORGANISATION STEHT UNTER DRUCK



NEUE ARBEIT – NEUE ORGANISATION VERÄNDERUNGEN DURCH DIGITALISIERUNG, GLOBALISIERUNG UND DEMOGRAPHIE

ALTE ORGANISATIONSFORMEN HABEN AUSGEDIENT

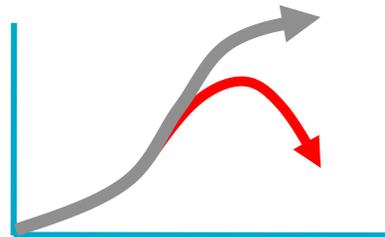
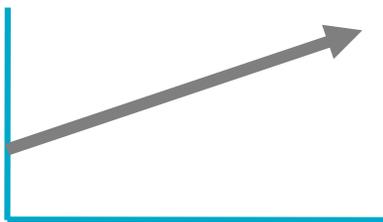
- Hierarchische, arbeitsteilige Organisationen können mit dem schnellen Wandel durch Digitalisierung und Vernetzung nicht mithalten



Taylorismus: Mehr
Mitarbeiter = mehr
Leistung



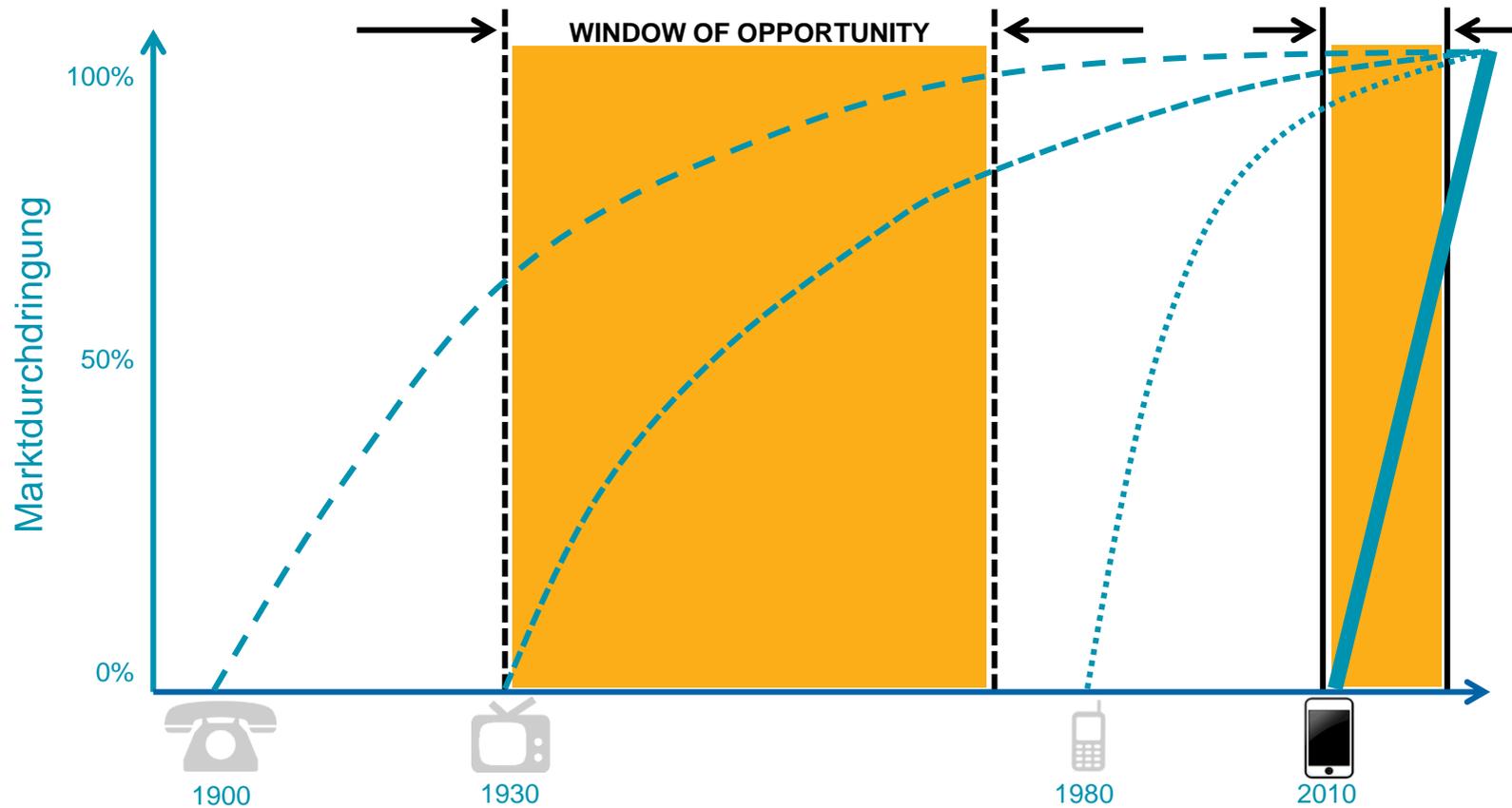
Wissensarbeiter: Mehr
Mitarbeiter \neq mehr
Leistung



NEUE ARBEITS-/ORGANISATIONSFORMEN SIND NÖTIG

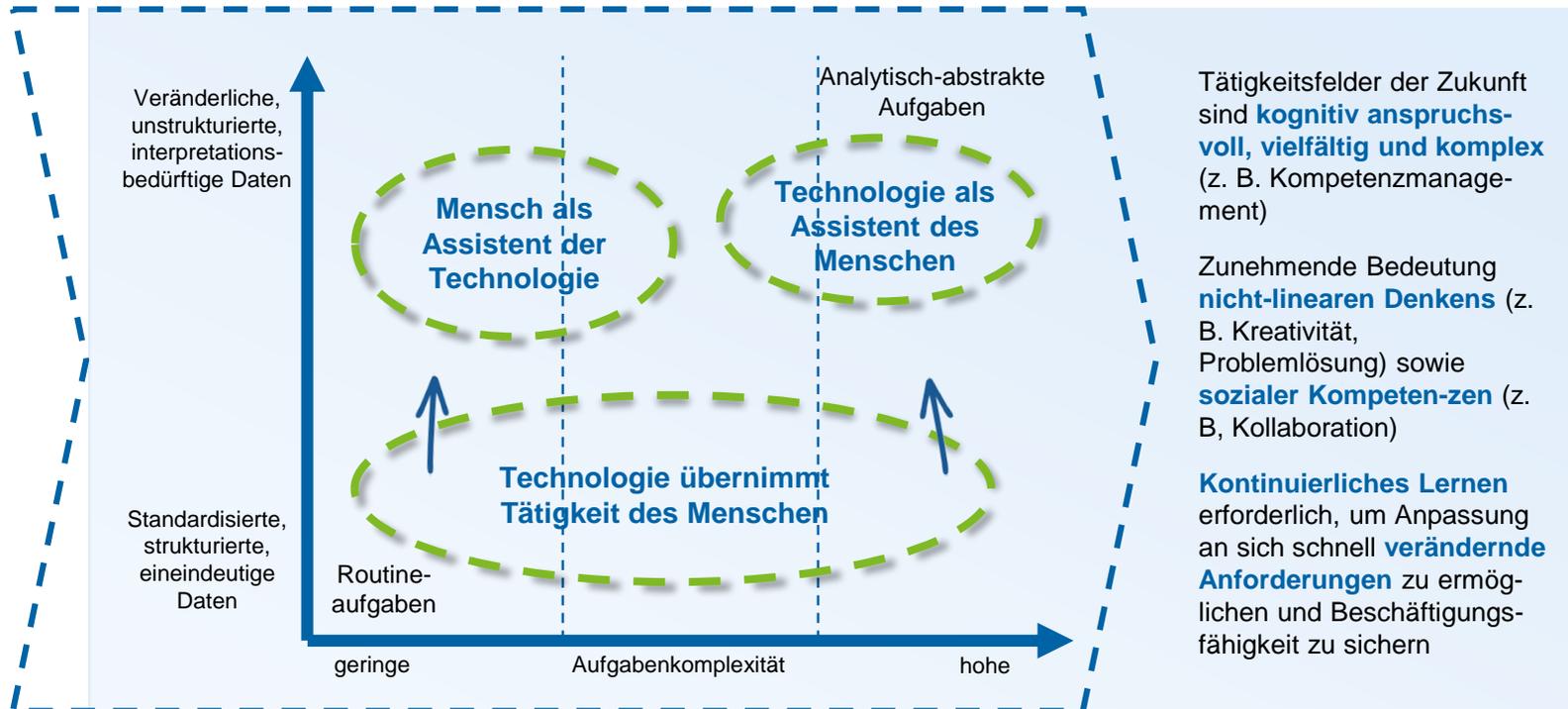
- Zunehmend vernetzte und digitalisierte Wirtschaft in einer alternden Gesellschaft muss zu fundamentalen Anpassungen in der Organisation führen.
- Eine über Jahre stabile Organisation kann es nicht geben, dauerhafte Anpassungsfähigkeit ist erforderlich.
- Die „Lähmung“ durch bestehende Hierarchien muss aufgehoben und das vorhandene Mitarbeiterpotenzial effektiv genutzt werden.
- Innovationen müssen in immer kürzeren Zeiträumen entwickelt und wirtschaftlich umgesetzt werden.
- Flexible Organisationen bedeuten Kontrollverlust für Führungskräfte und einen Fokus auf Ergebnisse und Aufgaben nicht auf Prozesse und Positionen.

DIE DIGITALE ZUKUNFT AUSWIRKUNGEN AUF UNTERNEHMEN



Erhöhter Veränderungsdruck bei kleiner werdendem Chancenprofil

WANDEL IN DEN TÄTIGKEITSPROFILEN AUSWIRKUNGEN AUF UNTERNEHMEN



EXPLOSION OF INTELLIGENCE

BESCHREIBT DIE WAHRSCHEINLICHKEIT, DASS MASCHINEN MITTELS KÜNSTLICHER INTELLIGENZ RASANT VERBESSERT WERDEN.



Zunehmendes Innovationstempo erzwingt vom Winner...

... die Transformation des bestehenden Geschäftsmodells (EXPLORE)

und die effiziente Verfolgung des gegenwärtigen Geschäftsmodells (EXPLOIT)

Studie Detecon „Innovationskultur“

DIE DIGITALE ZUKUNFT EXPLORE ALLEINE REICHT NICHT



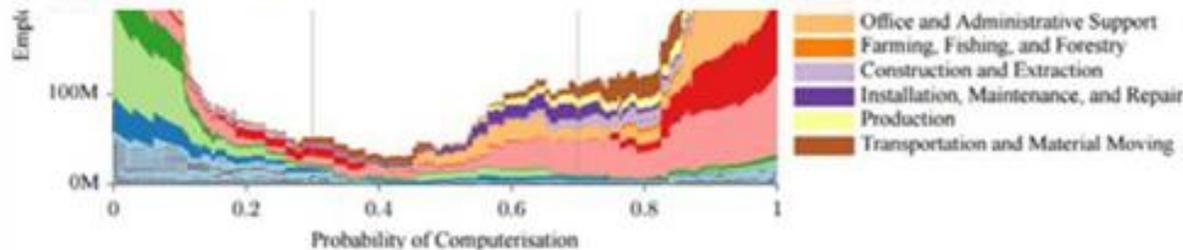
Explore allein reicht nicht:
von den **FORTUNE 500** Unternehmen
aus dem Jahre 1955 existieren
89% heute in dieser Form **NICHT MEHR!**

DIE DIGITALE ZUKUNFT NIEDERGANG AKTUELLER ARBEITSPROFILE

Ein Großteil der aktuellen Arbeitsprofile wird verschwinden...



"I for one welcome our new computer overlords", "Just as factory jobs were eliminated in the twentieth century by new assembly line robots, Brad and I were the first knowledge-industry workers put out of work by the new generation of "thinking machines" (...) and won't be the last."
(Jennings "Jeopardy champion" after being beaten by Watson)

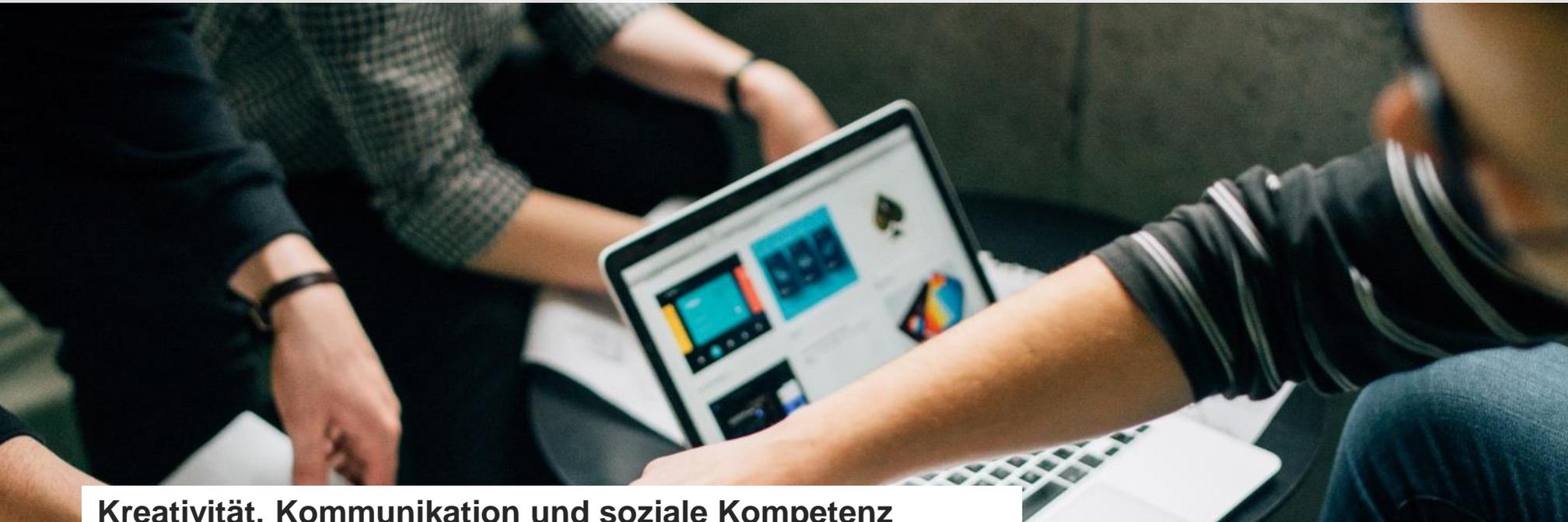


* Distribution based on 2010 job mix.

Source: Frey, C.B. and M.A. Osborne, "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?", 17 September 2013

DIE DIGITALE ZUKUNFT

WIE WIRD EIN UMFELD GESCHAFFEN, DAS KREATIVITÄT UND SOZIALE KOMPETENZ FÖRDERT?



**Kreativität, Kommunikation und soziale Kompetenz
machen den Unterschied!**

**... aber wie wird ein Umfeld geschaffen, das Kreativität, Kommunikation
und soziale Kompetenz fördert?**

1

INDIVIDUALISIERUNG/ ABER KEINE GENERATIONEN

<p>Generation Y 18-30 Jahre (1983-1995)</p> 	<p>Wollen die auch arbeiten?</p> 
<p>Generation X 31-50 Jahre (1963-1982)</p> 	<p>„Noch nie ging es der Generation der 30-jährigen so gut wie heute. [...] Es zählt Bildung, Gesundheit und Sicherheit – nicht gesellschaftlicher Aufbruch oder Avantgardismus. Ihnen wurde vermittelt, dass es auf Kompetenz ankommt.“</p>
<p>Baby Boomer 51-65 Jahre (1948-1968)</p> 	<p>DNA – DIE NEUEN ALTEN</p> 

2

HOHE FLUKTUATION DURCH SCHLECHTE FÜHRUNG

39% 39% der Angestellten haben ihren Job nur wegen des Chefs gekündigt

55% 55% der Angestellten denken wegen ihres Chefs über eine Kündigung nach

78% 78% der Chefs sind überzeugt, dass es in Deutschland grundlegend andere Führungspraxis braucht

3

FACHKRÄFTEMANGEL

MINT-FACHKRÄFTEMANGEL
Die Rente mit 63 verschärft den Fachkräftemangel



Sachverständigenrat stellt fünftes Jahresgutachten vor
Experten: Berlin muss offensiver um Fachkräfte werben



4

STRATEGIE



70%
of all strategies fail

Quelle: Hammer & Champy; Kotter; Senturia et al.

5

INNOVATION

Suboptimales Kosten-Nutzen-Verhältnis:
Trotz hoher Ausgaben haben deutsche Firmen in vielen Bereichen (z.B. Spitzentechnologie) Nachholbedarf
Notwendigkeit eines neuen **Innovationsklimas**



Quelle: Rammer

6

KUNDE

Neue Anforderungen durch **kürzere Produktlebenszyklen** und **individualisierte Produkte**



Quelle:
<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/produktlebenszyklen-immer-schneller-neuer/4041756.html>

ICH WAR NOCH NIEMALS IN NEW WORK ERGEBNISSE AUS VIER STUDIEN 2014-2020

New Work bietet Potentiale für
Unternehmen



Deutliche Relevanzgewinne durch den
Beitrag zum Management dieser
Herausforderungen

36 MANAGEMENT_ INNOVATIONEN

Zeitreise nach New Work

STUDIE. Welche New-Work-Instrumente zeigen Wirkung? Welche Hindernisse bestehen bei der Einführung? Eine Analyse von über 250 Unternehmen gibt Antworten.



Von der mechanischen Fabrikarbeit zu flexiblen Arbeitsformen: Was benötigen Unternehmen, um diesen Wandel zu schaffen?

Von Prof. Dr. Benedikt Hald, Peter Friederichs und Marc Wagner

Das Thema New Work ist in aller Munde. Von der Agilität der Personalarbeit bis zu innovativen Formen der Zusammenarbeit wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche Charakteristika der neuen Arbeitswelt diskutiert. In Vorträgen, Workshops und Beratungsprojekten stellen wir jedoch immer wieder fest, dass das Thema für Manager, Personal- und auch Wissenschaftler noch nicht wirklich greifbar ist.

Was bringt New Work?

Was sollen Unternehmen tun, wenn sie ein Teil der neuen Arbeitswelt werden wollen? Wie können groß klingende Konzepte in umsetzbare Ideen transferiert werden? Und woran liegt es, dass New Work in vielen Unternehmen nur zögerlich eingeführt wird? Um diese

grundlegenden Fragen zu klären, führten wir in Zusammenarbeit mit dem Personalmagazin und dem Human Capital Club eine bundesweite Umfrage durch. Weitere Daten wurden gemeinsam mit der Tochtergesellschaft der Telekom AG, Deteccon, erhoben. Insgesamt beantworteten 252 Unternehmen den Online-Fragebogen. Über 95 Prozent der Studienteilnehmer stammten aus Deutschland, der Rest verteilte sich auf die Schweiz und Österreich.

Am Anfang der Untersuchung stand die zentrale Fragestellung: Was „bring“ New Work überhaupt? Die Studie sollte herausfinden, ob die Umsetzung von New-Work-Instrumenten den am Umsatz gemessenen Unternehmenserfolg erhöhen kann und wie sie auf die Arbeitgeberattraktivität wirkt. Dazu untersuchten wir zwölf verschiedene Instrumente aus den Bereichen Beteiligung (Inwieweit haben Mitarbeiter eine Stimme bei der Gestaltung von Prozessen und Entschei-

dungen?), Führung (Wie modern ist die Führungskultur im Unternehmen?), sowie Flexibilisierung (Wie autonom sind die Mitarbeiter bei der Gestaltung ihrer Arbeit in Form, Zeit und Raum?). Tatsächlich brachte die Untersuchung deutliche Unterschiede in der Effektivität von New-Work-Instrumenten zutage.

Erfolgsfaktor Führungskultur

Der Erfolgshebel von New-Work-Instrumenten lässt sich plakativ zusammenfassen: Führung neu denken wirkt. Eine neue Führungskultur, in der Hierarchien abgebaut werden und Führung an die Mitarbeiter übertragen wird, stellte sich in der Untersuchung mit Abstand als der stärkste Umsatztreiber heraus. An erster Stelle stand dabei die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen durch Befragungen und ähnliche Instrumente. Oft wissen die Mitarbeiter selbst am besten, welche Entscheidungen in der Organisation Sinn machen und wie

personalmagazin 02/16

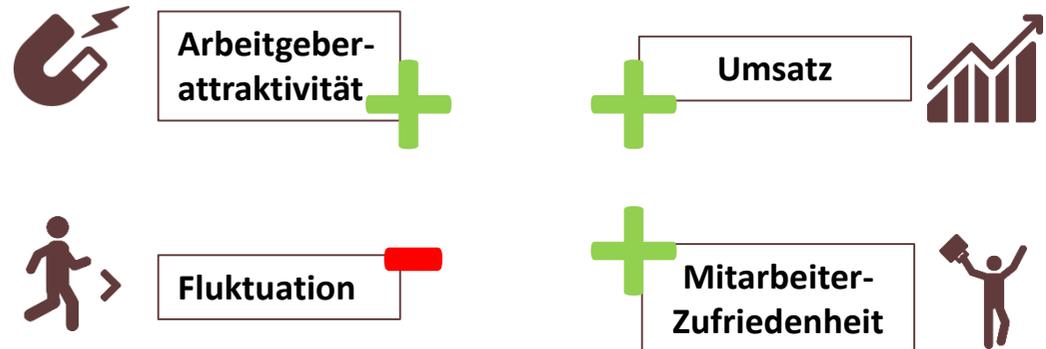
NEW WORK

STRATEGISCHE ANTWORT AUF DIE 6 HERAUSFORDERUNGEN

Vier Langzeitstudien mit mehr als 2000 Unternehmen aus verschiedenen Branchen, Multiperspektivenbetrachtung: Was Ihre Kunden von Ihnen erwarten? (Vorstand, FK, MA)

-  Mitarbeiterbeteiligung
-  Hierarchieabbau
-  Agile Führung und Zusammenarbeit
-  Individ. Lernen
-  Karrierendefinition
-  Räume/Mobilität

New Work als Managementagenda mit hoher Erfolgswirkung



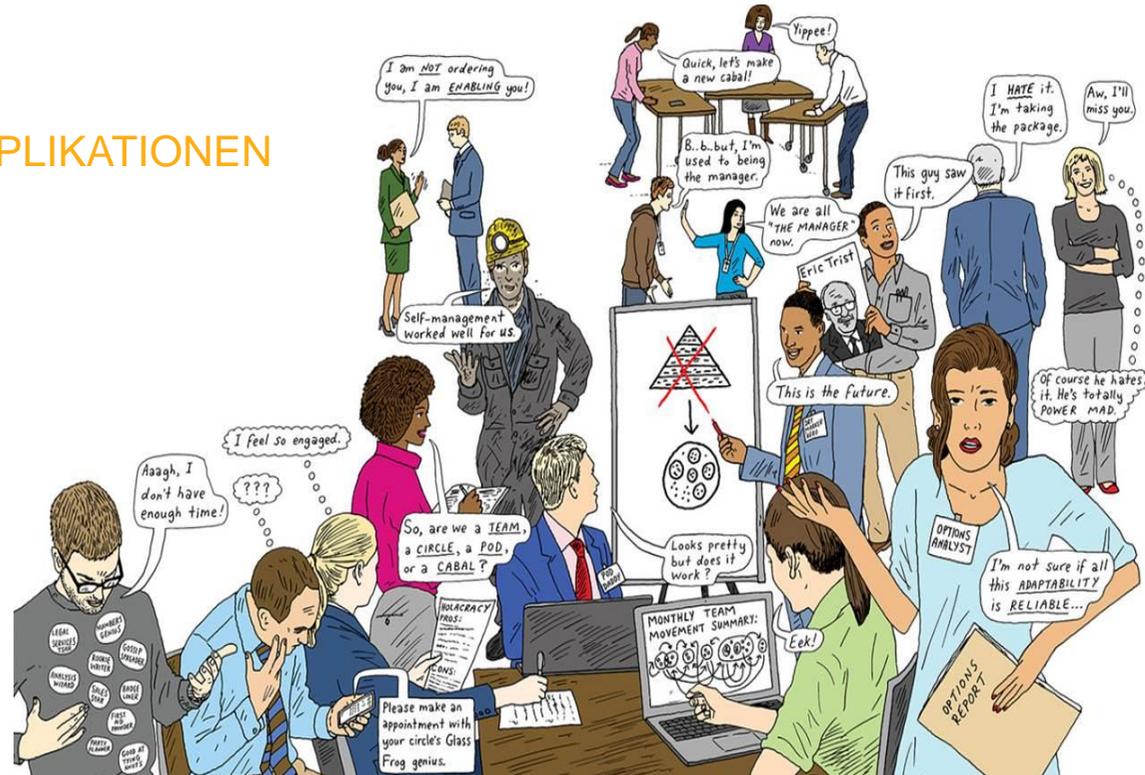
4 unterschiedliche Studien mit getrenntem Fokus auf MA, FK und Vorstände, N=2112

INHALT

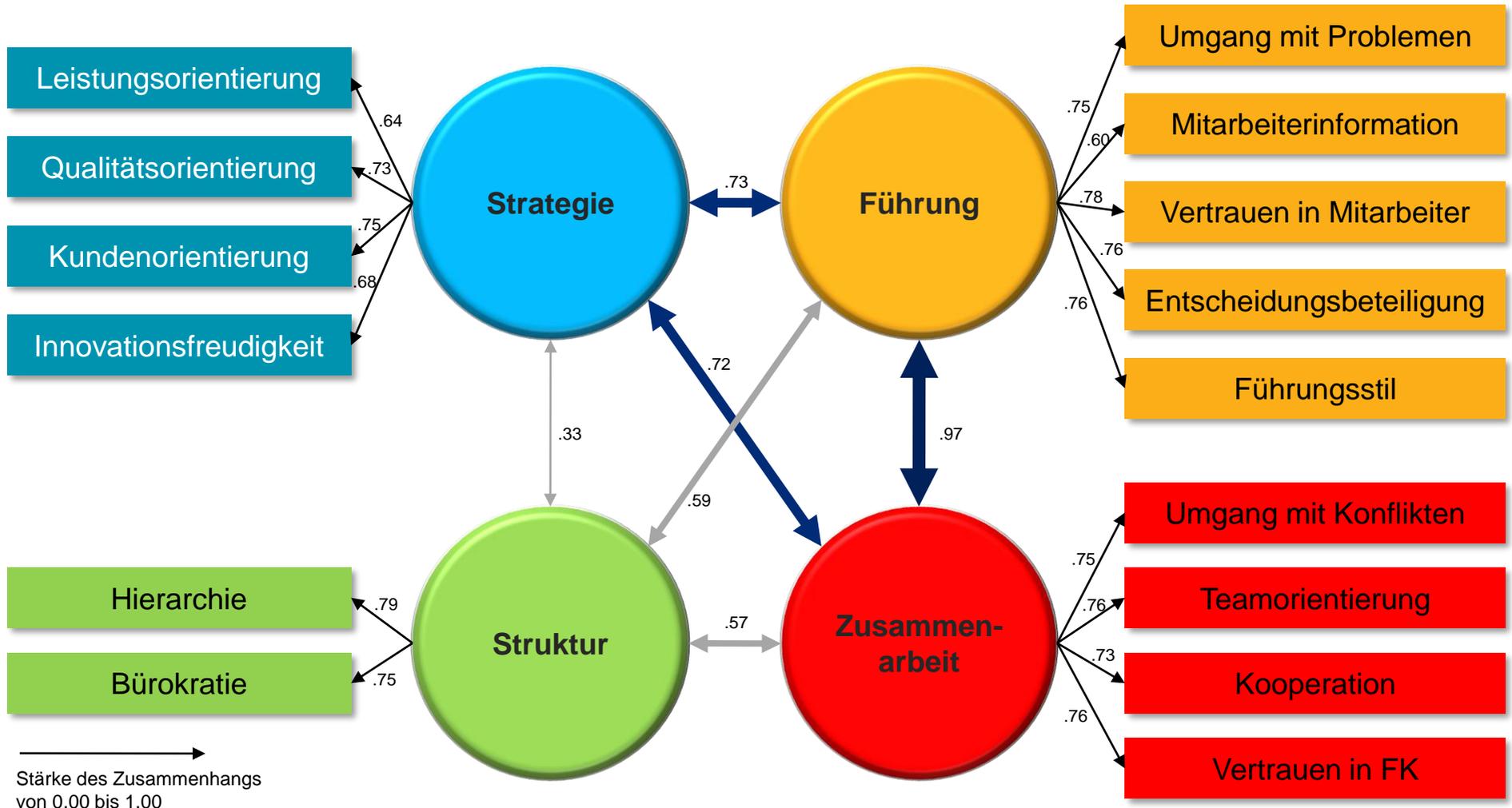
1 THE BIG PICTURE

2 AGILE ORGANISATION

3 AKTUELLE SITUATION UND IMPLIKATIONEN



FÜHRUNG ZENTRALES MOMENT DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG



THEMEN MIT HOHEM WIRKUNGSGRAD ZENTRALE BESTANDTEILE EINER NEUEN MANAGEMENT- AGENDA

Individuelles Lernen

Karrierendefinition

1



I. Individualität und
Generationenspezifität
des Arbeitens

Agile Führung und
Zusammenarbeit

Räume/Mobilität

2



II. Agilität und damit
Lernen/Innovation als
Kernbestandteile

Hierarchieabbau

Mitarbeiterbeteiligung

3



III. Sicherstellung der
Strategieumsetzung



ALLE REDEN VON AGILITÄT - DOCH WAS IST DAS ÜBERHAUPT?

In: Personalmagazin, 2015, Heft 2, S. 30-32.

30 MANAGEMENT_FÜHRUNG

Auf dem Weg zur Agilität

PRAXIS. Immer mehr Organisationen stellen sich agil auf. Um das dafür notwendige Umdenken in der Belegschaft anzustoßen, setzt Adidas bei der Führungskultur an.

Von Benedikt Hackl, Fabiola Gerpott, Matthias Malessa und Peter Jeckel

Ständiger Wandel, beschleunigte Innovationszyklen und aufweichende Organisationsgrenzen: Die Herausforderungen moderner Unternehmensführung sind bekannt. In diesem Kontext wird der Ruf nach agilen Organisationsformen laut: Arbeitswelten sollen durch kurze Planungs- und Umsetzungszyklen, schnelle Entscheidungswege und unmittelbare Anpassungsmöglichkeiten gekennzeichnet sein. Zunächst verbreitete sich die Idee agiler Strukturen in Software-Unternehmen und kleineren Firmen. Inzwischen ist sie in der Mitte der Unternehmenswelt angekommen. Auch große Organisationen versuchen, ihre Prozesse zu verschlanken und für die Kunden zu öffnen, Hierarchien abzubauen und Produktentwicklungszyklen zu verkürzen. Dafür müssen HR und die Führungskräfte im gesamten Unternehmen ein radikales Umdenken anstoßen,

Bis jetzt fehlen umsetzbare Konzepte zur Ausgestaltung agiler Unternehmens- und Führungslandschaften. Nur wenige Unternehmen leben Agilität.

wie dieser Beitrag am Beispiel des Sportartikelherstellers Adidas aufzeigt.

Die Adidas-Gruppe begegnet den Veränderungen mit der Vision eines agilen Unternehmens, das auf zwei Bausteinen basiert: flexible Strukturen zur Umsetzung eines kundenorientierten Geschäftsmodells sowie die Veränderung des Personalmanagements zur Realisierung einer innovationsförderlichen Arbeitsumgebung. Agilität - die Fähigkeit zur permanenten Anpassung und Gestaltung sich wandelnder Marktstrukturen - ist das Ergebnis einer gleichwertigen Fokussierung auf Struktur- und Einstellungsänderung: Eine agile Architektur führt in Verbindung mit einer agilen Führungskultur zu gelebter Agilität.

Agilität beginnt bei den Führungskräften

Die strategische Zielsetzung der Adidas-Gruppe zeugt von einer neuen Denkweise. Es reicht nicht aus, Hierarchien verschwinden zu lassen und selbstgesteuerte Teams einzuführen, wenn Mitarbeiter weiterhin in alten Routinen verhaftet sind und Führungskräfte nach wie vor auf Standardisierung statt Flexibilisierung setzen. Der Wirkungsgrad offener Organisationsstrukturen ist untrennbar mit der Agilitätskultur des Unternehmens verknüpft. Die zentrale Vermittlerfunktion kommt in diesem Prozess den Führungskräften zu. Ihr Verhalten ist entscheidend dafür, ob die Möglichkeiten flexibler Strukturen genutzt werden. Adidas hat dies frühzeitig erkannt und die Umwandlung hin zu einer agilen Organisation bei den Führungskräften

begonnen. In einer „Leadership Journey“ diskutieren Manager in einem kontinuierlichen Prozess Umsetzungsmöglichkeiten der neuen Denkweise.

Das Unternehmen kann dabei kaum auf belastbare Forschungs- und Praxiserfahrungen zurückgreifen. Bis jetzt fehlen umsetzbare Konzepte zur Ausgestaltung agiler Unternehmens- und Führungslandschaften. Um diese Lücke zu schließen, entwickelte das Forschungs- und Beratungsinstitut HR-Impulsgeber ein Modell vier agiler Führungskompetenzen (siehe Abbildung auf Seite 32). Durch eine repräsentative Befragung von 655 Erwerbstätigen aus Organisationen unterschiedlicher Größen und Branchen wurde die positive Wirkung auf zentrale Stellhebel des Unternehmenserfolgs belegt. Die Wissenschaftler stellten jedoch auch fest, dass die Komponenten bis jetzt nur in wenigen Unternehmen ausreichend gelebt werden. Im Folgenden werden die vier Bausteine beschrieben und es wird aufgezeigt, wie die Umsetzung gelingen kann.

Baustein „Kompetenzerhöhung“

Das „Empowerment“ der Mitarbeiter, das heißt die Übertragung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, ist zentral für das Funktionieren agiler Organisationsformen. Nur so kann schnell und vor Ort auf Marktveränderungen reagiert werden. Lediglich 24 Prozent der untersuchten Unternehmen weisen hier einen hohen Erfüllungsgrad auf. Der Großteil der Führungskräfte befindet sich in einem mittleren Bereich: Es fällt ihnen nach wie vor schwer,

personalmagazin 02/15

VERÄNDERTE FÜHRUNGSROLLE BEI ADIDAS UND DER ENTSPRECHENDE ERFOLG

Ständiger Wandel

Beschleunigte
Innovationszyklen

Veränderte
Kundenintegration



Bisherige HR-Logik einer reinen
Angebotsorientierung nicht mehr
ausreichend

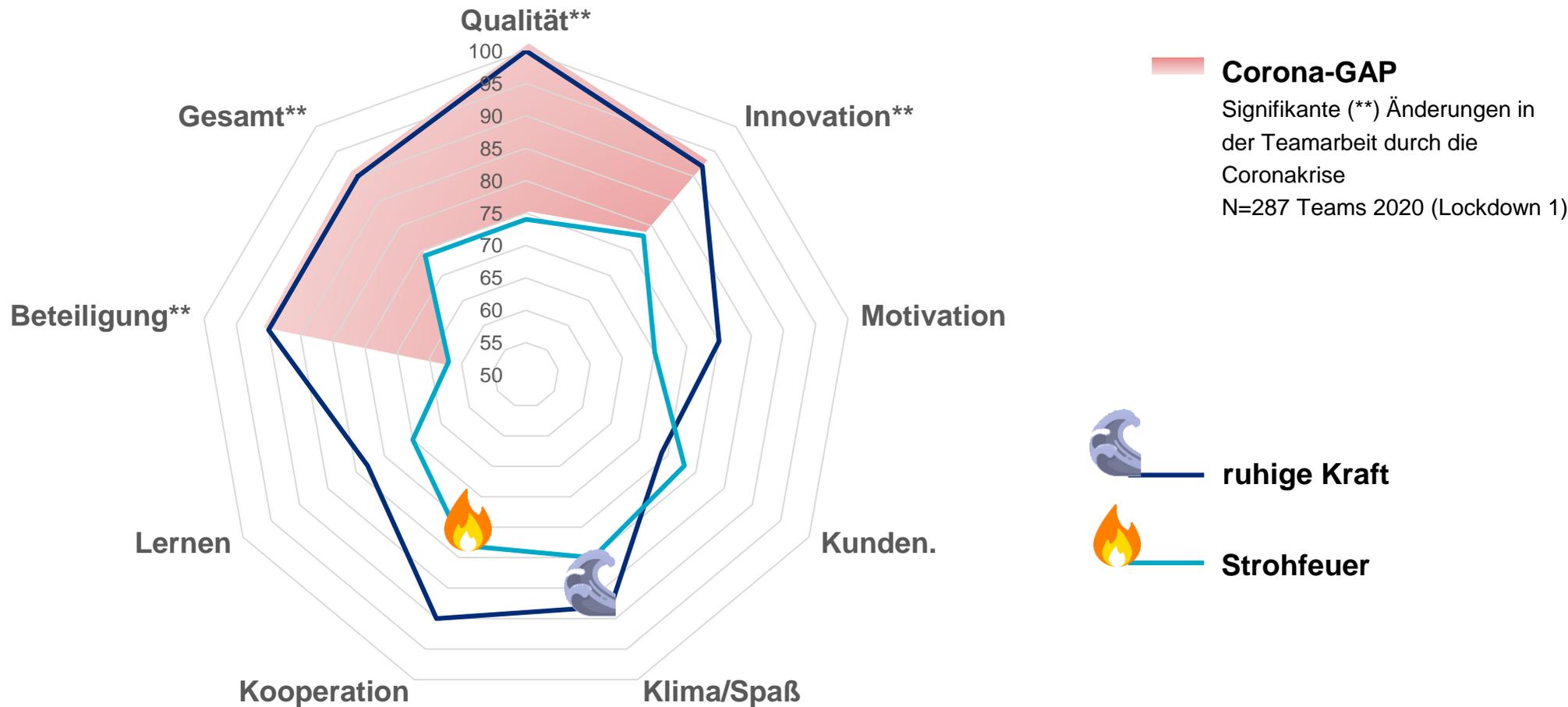
Ziel: Kundenorientiertes Geschäftsmodell
Wesentlicher Hebel: Innovationsförderliches Personalmanagement

Kernmaßnahmen:

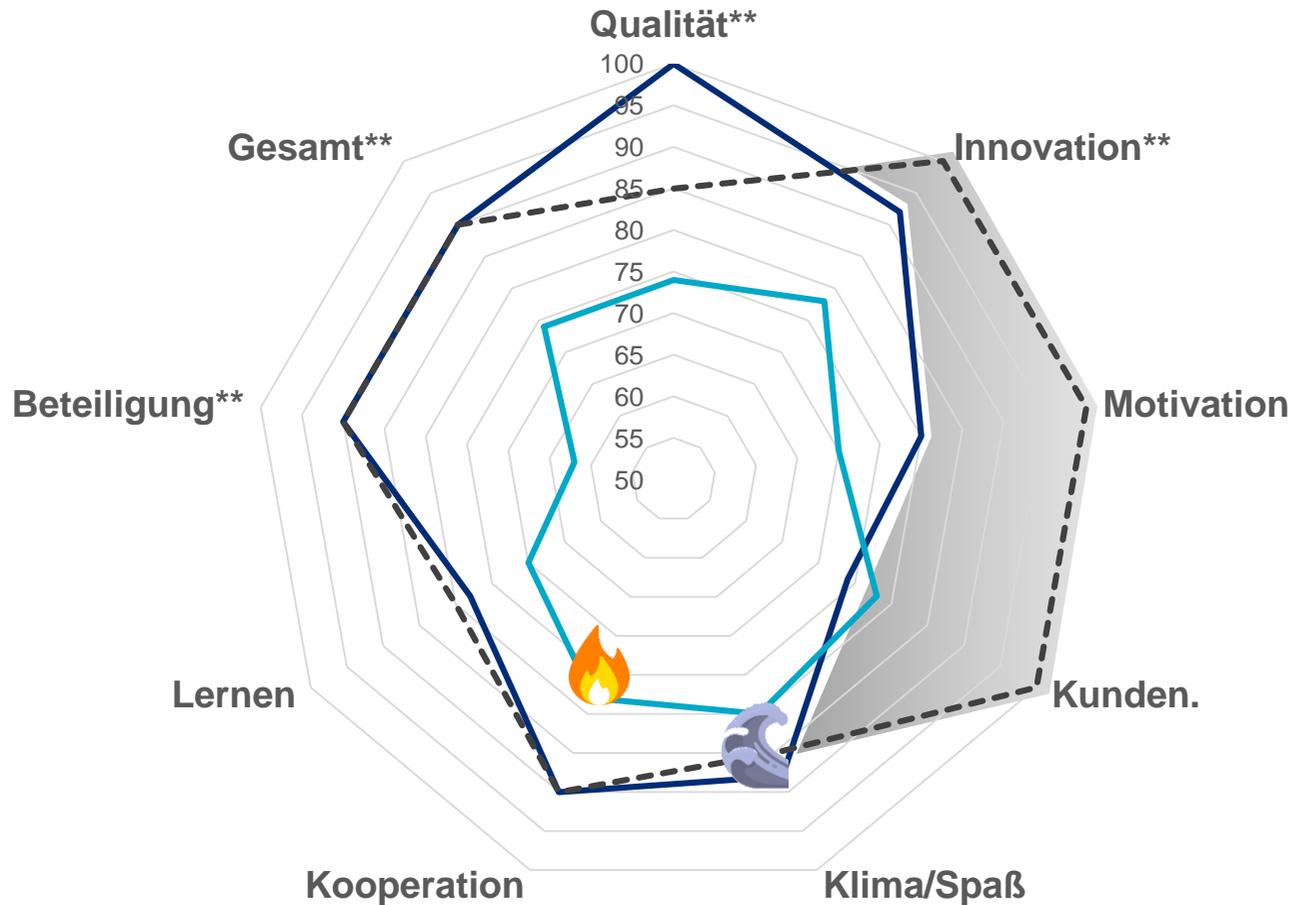
- Ständige Kompetenzerhöhung der MA durch Umstellung der Performance Management Systeme auf Selbststeuerung (**Strategieumsetzung**)
- Geschwindigkeit (**Agilität**) durch Lernen, jeder ist Dozent und Student, Anpassung der AKVs
- Bei Adidas wird Flexibilität neben Angeboten wie frei gestaltbaren Arbeitszeitmodellen und Karrierewegen durch eine völlig neue Form der Personalentwicklung gefördert (**Individualität**)



DEEP DIVE FÜHRUNG: CORONA SCHWÄCHT INNOVATION, BETEILIGUNG UND ARBEITSQUALITÄT



DEEP DIVE FÜHRUNG: ZUM IDEALBILD FEHLEN VOR ALLEM KUNDENORIENTIERUNG UND MOTIVATION



Corona-GAP

Signifikante (**) Änderungen in
Teamarbeit durch die Coronakrise

Innovations-GAP

Abweichung der Bestwerte von
Idealwerten



ruhige Kraft



Strohfeuer

---- ideal

Ansprechpartner

Prof. Dr. Benedikt Hackl

Professor für Unternehmensführung und Personal
Hackl@hr-impulsgeber.de

