

# Wie wird man Chef – in der Arbeitswelt von morgen?

*MCI – Management Center Innsbruck*

# Kienbaum

## Zahlen – Daten – Fakten



600 Mitarbeiter



~100 Mio. € Umsatz



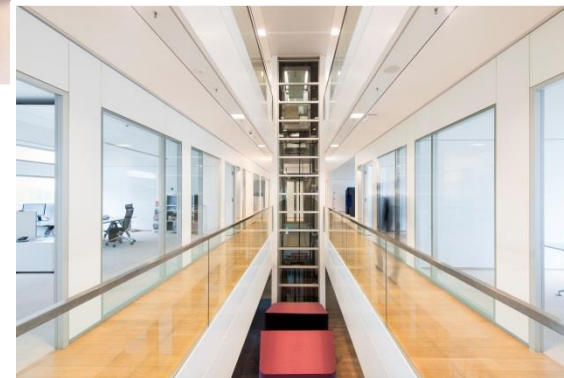
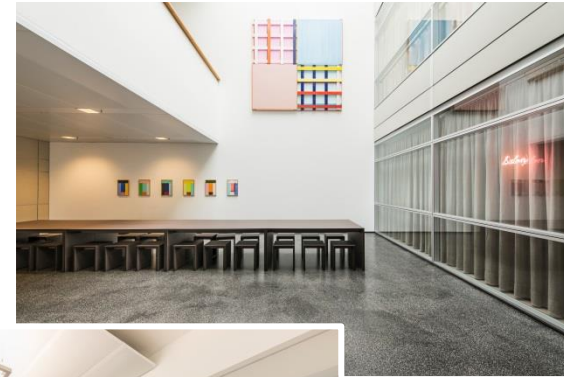
1945 Gründung des Familienunternehmens  
heute in 3. Generation



> 75.000 Beratungsprojekte

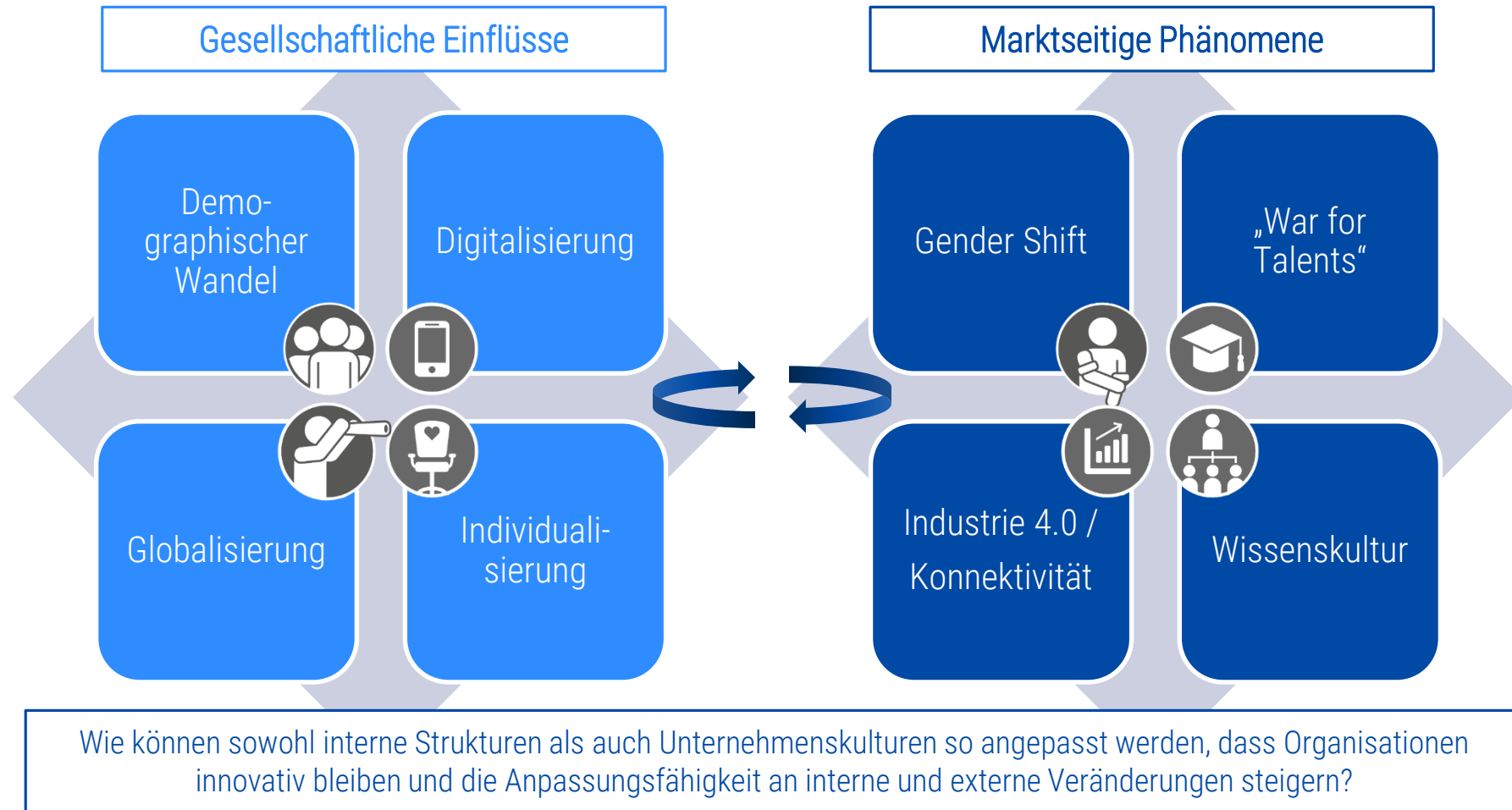


27 Büros in 15 Ländern



# Wir benötigen ein neues Arbeitsverständnis

## *Treibende Kräfte hinter der Arbeitswelt von morgen*



Quelle: Hackl B. et al., New Work (2017)

# The world is changing at a rapid pace – faster than at any time in human history

## Presseschau

### Three Trends On The Future Of Work

*“Over the next twenty years, we are likely to witness some of the most significant disruptions to the workforce and work as we know it in recent memory. This has been fueled by the demographic and socioeconomic trends of the past decade, like **rapid urbanization and globalization**, coupled with even faster advances in technology from mobile internet to increased automation and machine learning. ”*

*“Leading global institutions from the World Bank to MIT are launching new efforts and initiatives focused on understanding the **evolution of jobs** and addressing a key question -- how can talent be developed and deployed to ensure that more than 7 billion people can fulfill their potential? [...]”*

Forbes 13/08/2018

### Data Is the Key to Understanding Tomorrow's Workplace Design

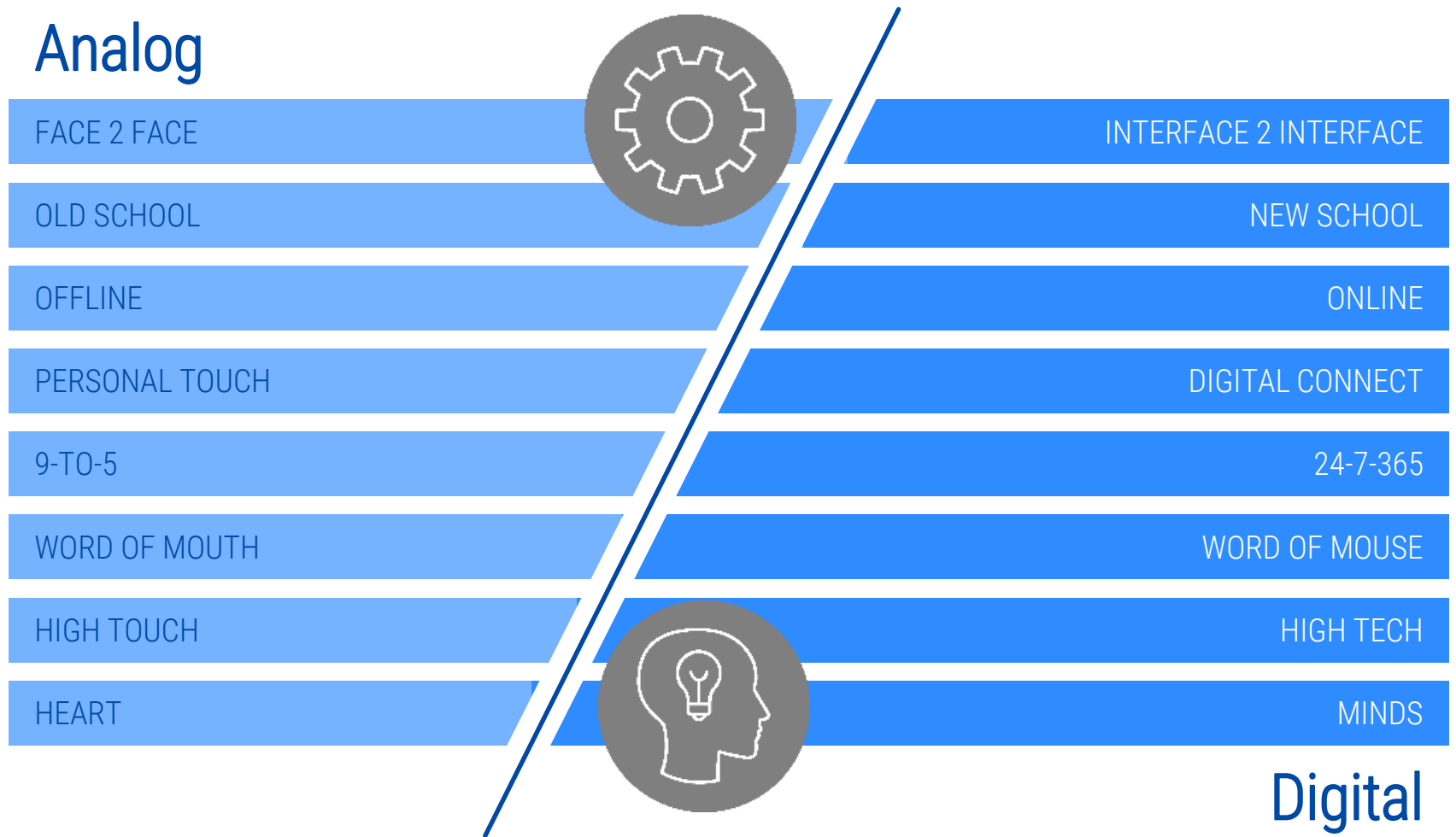
*“[...] It is true that the way organizations are resetting the relationship between people, technology, and space, the way that work fits within cities—all of these things are **hugely in flux** at the moment. In 2018, for once I actually believe the hyperbole around transformational change. The future of work shouldn't be underestimated. [...]”*

Metropolis Magazine 20/04/2018



# Wie Digitalisierung die Art unserer Interaktion und Kommunikation verändert

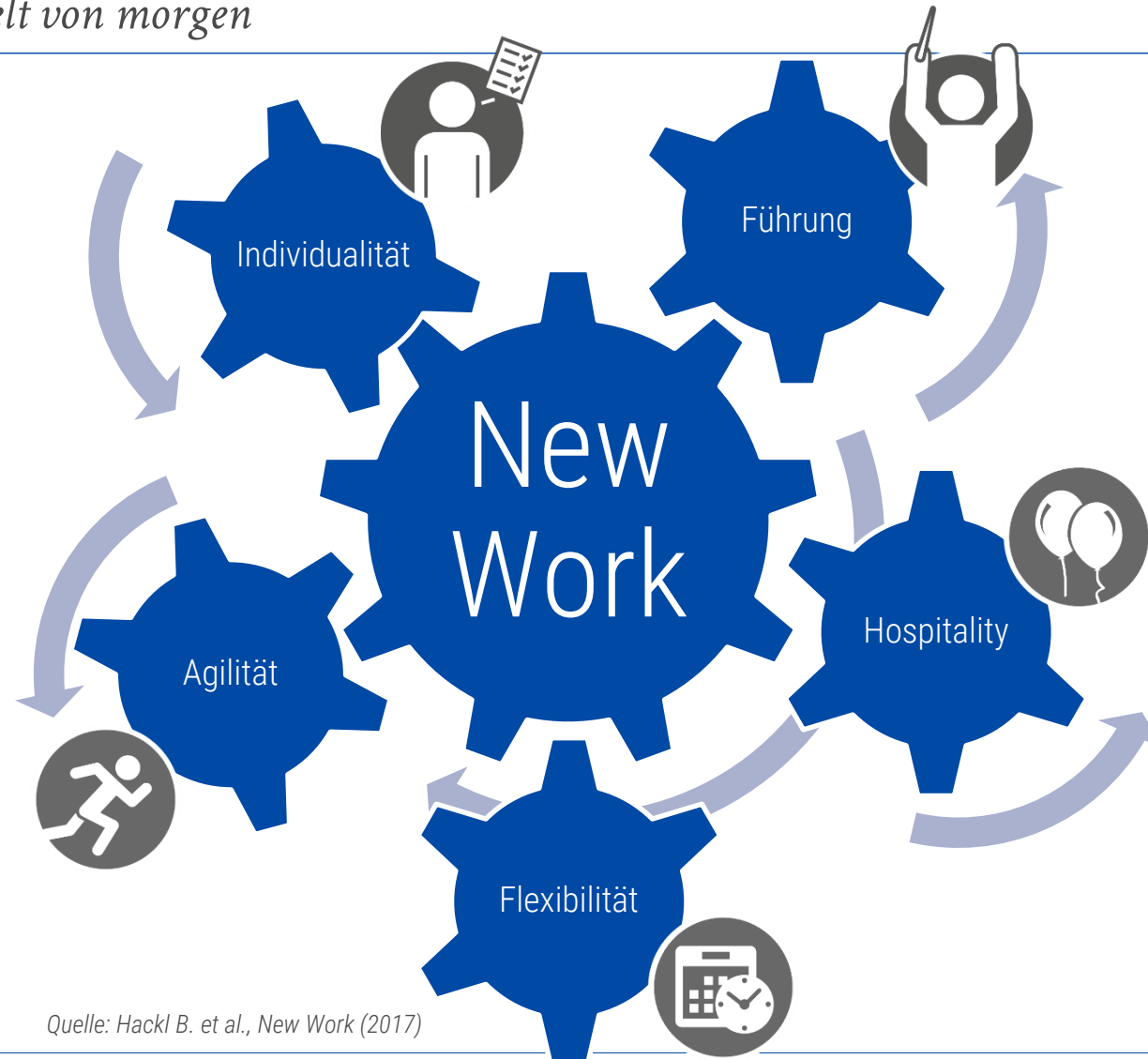
*Die Welt wird digilog*



Quelle: Anders Sörman-Nielsen

# Auf der Reise nach New Work

## Fünf Kernelemente der Arbeitswelt von morgen



*“New Work ist sowohl ein Denkansatz als auch eine Bewegung, die durch den tiefgreifenden Wandel in Gesellschaft und Unternehmen begründet wird.*

*Dafür ist ein neues Führungsverständnis sowie innovative Formen der Zusammenarbeit gefordert.”*

Quelle: Hackl B. et al., New Work (2017)

# Individualität

## Elemente von New Work I/V

### Aktionsfelder

AUSWAHL

- > **Mitarbeiterbeteiligung** in der unternehmensweiten Strategieentwicklung
- > **Leistungs- und Entwicklungsziele** können individuell vom Mitarbeiter bestimmt werden
- > **Selbstverantwortung** – Teile der Arbeitszeit können beispielsweise für eigene Initiativen und Projekte genutzt werden
- > Förderung von **Diversität**, durch Musterbrecher gerade auch in der Personalentwicklung / im Talent Management
- > „**Weisheit der Vielen**“ / Individualisierte Gemeinschaften



# Führung

## Elemente von New Work II/V



### Aktionsfelder

AUSWAHL

- > Treiben des digitalen Wandels
- > Nutzung neuer Technologien
- > Führungskräfte als Wegbegleiter für Potentialentfaltung
- > Kultur des „beispielhaften und werteorientierten Führens“
- > Moderne, demokratische Führungskultur
- > Mentoring und Coaching durch Top-Management
- > Verantwortungsübernahme auf allen Ebenen ermutigen
- > ...



Götz Werner, DM



Richard Branson, Virgin



# Which leadership style represents digital leadership?

*Purpose-driven. Future-focused.*

---



**DIGITAL LEADERSHIP** is no leadership style in its own right, but the ability to lead people, teams, and projects **effectively** in the digital age.

Traits:

- Having a vision for the digital transformation and digital business models
- Pioneering the use of digital media
- Letting people choose where they work and leading them effectively even at a distance
- Staying receptive to new ideas and suggestions; promoting participation in decision making processes

**Strategic leaders** analyze their environment to define specific (milestone) goals.

They supply their people with the resources they need to get there and remove the obstacles along the way. They share constructive feedback to help their people learn from mistakes.

**Transformational leaders** are role models and set clear and challenging goals.

They are charismatic and offer an inspiring vision and meaning in their work to motivate their people. A majority of professionals prefers strategic and transformational leaders.

# Agilität

## Elemente von New Work III/V



### Aktionsfelder

AUSWAHL

- > Schnelle Entscheidungsprozesse
- > Reduktion von Hierarchiestufen
- > Empowerment: Ermutigung zur Verantwortungsübernahme auf allen Ebenen und Ermächtigung, Entscheidungen in gewissen Rahmen schnell und unkompliziert selbst zu treffen
- > Zulassen von Verletzlichkeit
- > Herstellung eines Alignment
- > Nutzung innovativer, agiler Gruppen- und Konzeptionsformate wie Scrum, Rapid Prototyping und Design Thinking
- > Ambidextre Steuerung



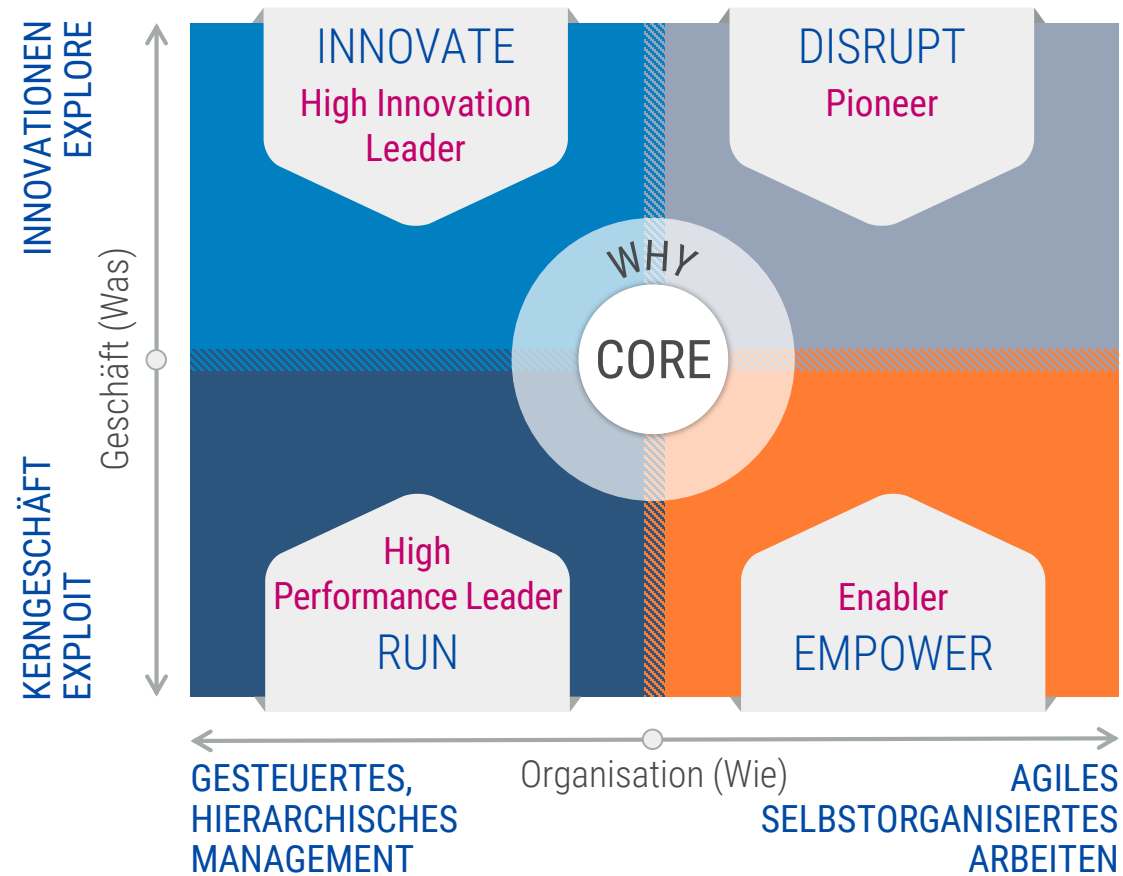
Antje Dewitz, CEO Vaude



Tina Müller, CEO Douglas

# Kienbaum Future Leadership Model

## Orientierungshilfe



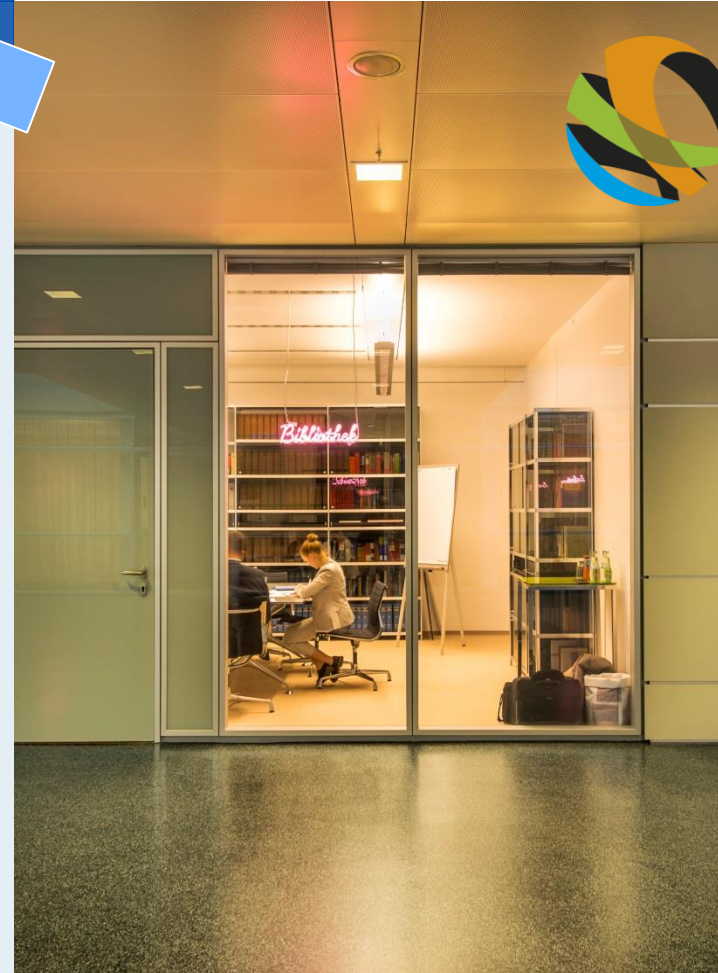
# Flexibilität

## Elemente von New Work IV/V

### Aktionsfelder

AUSWAHL

- > Vertrauen in **Selbstorganisation** der Mitarbeiter
- > Flexible **Arbeitsumfelder**
- > Unterstützung von **Home-Office-Lösungen**
- > Flexible **Arbeitszeiten**
- > Positionen „auf Zeit“
- > Angebote von **Teilzeitmodellen** (50%, 80%, Elternzeit)
- > „**Job Enrichment**“: Job-Rotationen und Transfers
- > ...



Haufe  
**umantis**  
Talent Management



Marc Stoffel, elected CEO

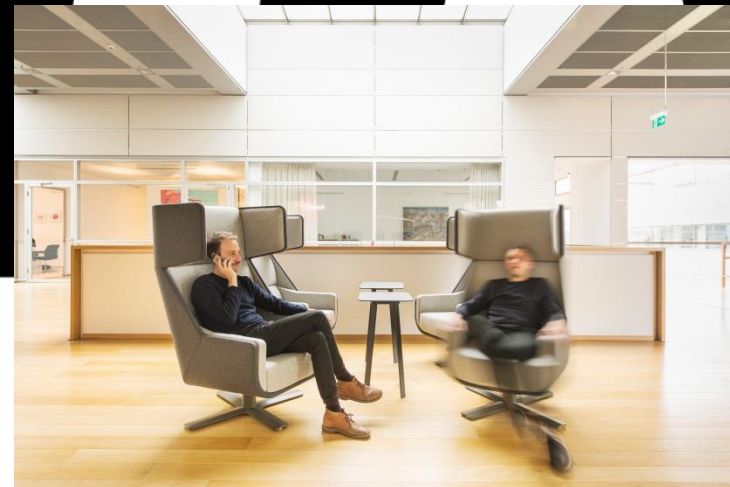
# Hospitality: neue Arbeitsumgebungen

*Elemente von New Work V/V*

## Aktionsfelder

AUSWAHL

- > Kreative **Arbeitsumfelder**
- > Arbeitsumfelder die **Transparenz, Kommunikation** und **Zusammenarbeit** fördern
- > Nutzung von modernen **Einrichtungskonzepten**
- > „Ende“ von **Statussymbolen**
- > **Hot-Desk-Modell**
- > Räumliche Eingliederung von Startups zur „**Horizontenerweiterung**“
- > Alternative **Mobilitätsmodelle** (Bahncards, CarSharing, etc.)
- > ...



# Unternehmen, die sich der neuen Realität stellen, sind in Summe erfolgreicher

## *Korrelation von New Work mit wichtigen Erfolgsfaktoren*



Arbeitgeberattraktivität...	
...ist korreliert mit:	
> Kreativen Arbeitsumgebungen	0.25
> Demokratischer Führungskultur	0.24
> Schnellen Entscheidungsprozesse	0.21
> <b>Kombinierte New Work Initiativen</b>	<b>0.27</b>

Umsatz...	
... ist korreliert mit :	
> Schnellen Entscheidungsprozesse	0.27
> Demokratischer Führungskultur	0.26
> Kreativen Arbeitsumgebungen	0.22
> <b>Kombinierte New Work Initiativen</b>	<b>0.24</b>

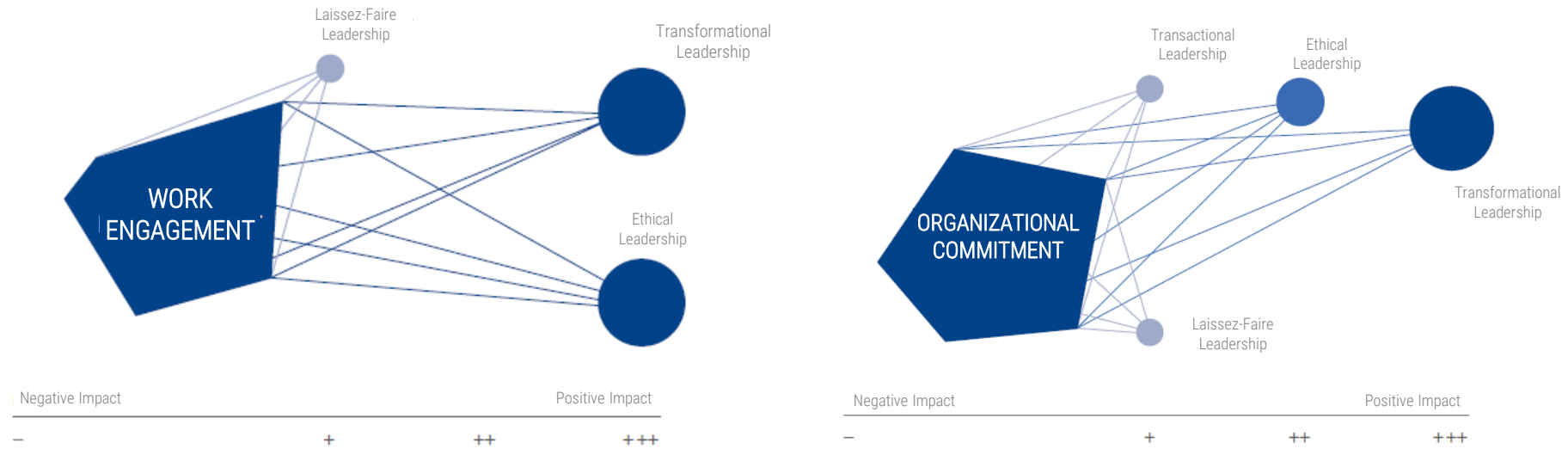
Mitarbeiterfluktuation...	
... ist korreliert mit :	
> Demokratischer Führungskultur	-0.25
> Schnellen Entscheidungsprozesse	-0.22
> Home-Office-Lösungen	-0.23
> <b>Kombinierte New Work Initiativen</b>	<b>-0.24</b>

Mitarbeiterzufriedenheit...	
... ist korreliert mit :	
> Demokratischer Führungskultur	0.37
> Schnellen Entscheidungsprozesse	0.36
> Flexiblen Arbeitszeiten	0.30
> <b>Kombinierte New Work Initiativen</b>	<b>0.36</b>



Quelle: Hackl B. et al., New Work (2017) – Studie mit 271 Teilnehmern aus verschiedenen Industrien (2015)

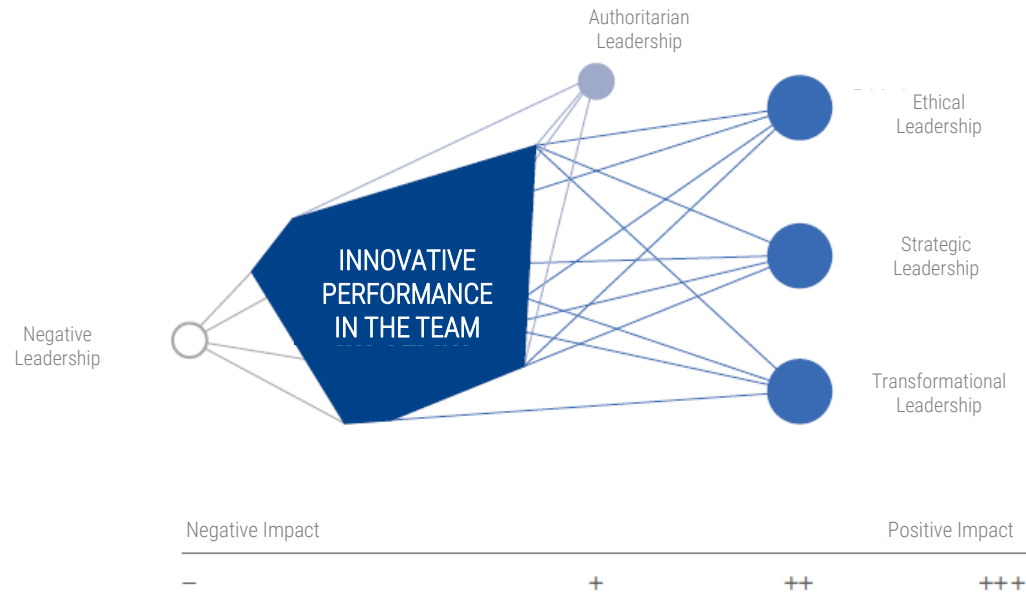
# The intrinsic motivation and organizational commitment of professionals are paramount for success in business



To promote the sense of work engagement, leaders should allow their employees the necessary degree of **freedom** and the **opportunity to choose their own route**. **Meaningful work** and a **long-term vision** are also of immense importance. **#Purpose**

The feeling of cohesion and belonging to an organization comes from the **inspiring presence of a visionary leader** and from the **autonomy, trust, and emotional support** offered to employees. **#PositivePsychology**

# The right leadership style impacts the innovative performance of teams and can create a decisive competitive edge



The results show that **self-determination, trust, and regular feedback** are key drivers for the development and implementation of new ideas and methods of working in teams. **#Rituals**

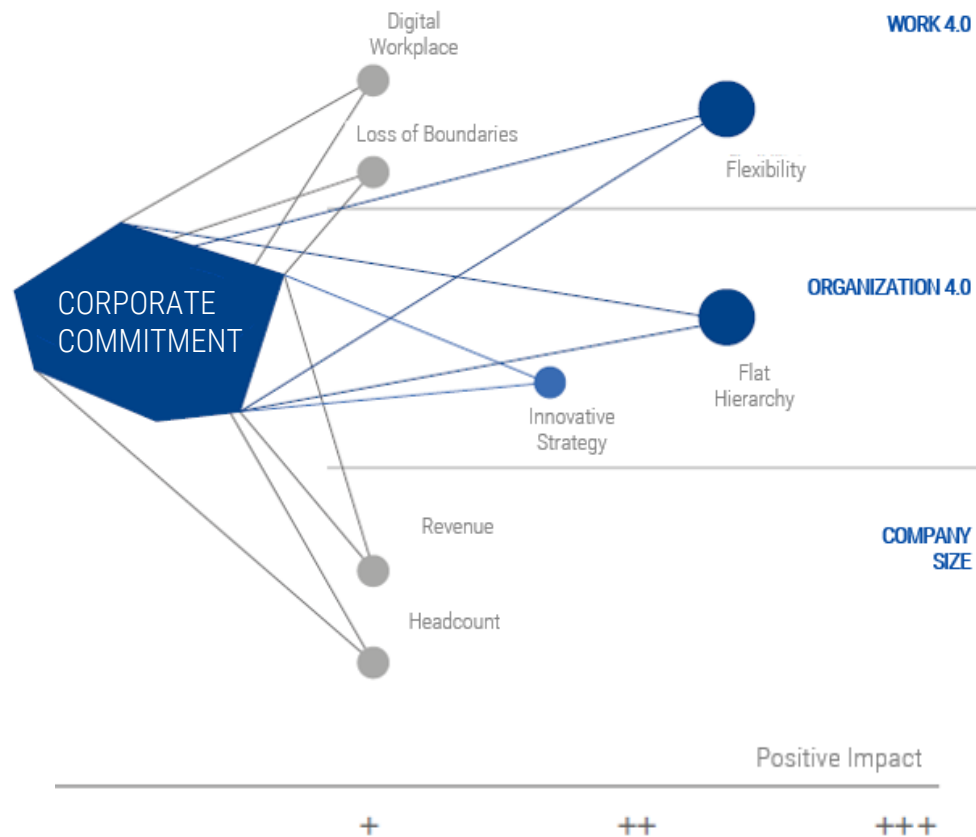
**Clearly defined roles and responsibilities** also promote these innovative capacities.

Negative leadership will hobble the development of new ideas and approaches.





# Lasting corporate success in the digital age follows other rules – those of the digitalized world



The digital world has become a knowledge society, in which highly qualified professionals form expert teams to cooperate across time zones and hemispheres.

These experts want their work to mean something and contribute to the value created by their businesses. Rigid hierarchies and lacking flexibility hold back this new notion of work.

Organizations going through the digital revolution are advised to break with the rigid structures of yesteryear and pave the way towards more **agility, sense of ownership, and initiative.**

An innovative mindset that does not forget the core business is key, as disruptive business models and technologies call for constant innovation as the fuel of lasting corporate success.

# Find your inner wisdom

*I am perfec!*

VUCA	Orientierung	<b>Primary Innovation</b>
<b>Authentizität</b>	AI, Robotik	Wer bin ich? Wer könnte ich sein?
<b>Erlebbarkeit, Anfassbarkeit</b>	Emotion & Dynamik	Mythos?
Kommunikation	<b>Selbsterkundung</b>	Kühnheit und Demut
Empathie	Presencing – Theory U	Weiterziehen und Verweilen
<b>Sinn</b>	<b>Lebenslanges Lernen</b>	...was ich wirklich, wirklich will!
Identität	Begehren, Denken, Fühlen, Tun	<b>Work-Life-Blending</b>



«  
« Das, was wir denken, müssen wir  
sagen, das was wir sagen, müssen wir  
tun, das was wir tun, müssen wir sein »  
»

Alfred Herrhausen

# Kontakt

*Für Fragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung*

---

## Adresse



Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Str. 5

51149 Köln

## Ansprechpartner bei Fragen



**Fabian Kienbaum**

*Chief Empowerment Officer*

+49 211 9659-315

[fabian.kienbaum@kienbaum.de](mailto:fabian.kienbaum@kienbaum.de)

@fabkienbaum