

Matthias Mölloney

Impulsreferat

# Die Zukunft der Arbeitswelt

## Wofür werden wir uns engagieren und wie werden wir führen?

8. September 2016

Leiter des Centers for HRM & Leadership  
an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

Kontakt:  
peopleXpert gmbh  
Seestrasse 110a  
8610 Uster (CH)  
Telefon: +41 44 940 6323  
Email: [matthias@moelleney.com](mailto:matthias@moelleney.com)  
<http://www.peoplexpert.ch>

# Herausforderungen der nächsten 5-10 Jahre

- Wissensmanagement
- Generationenmanagement

- Projektorganisationen
- Entfall von Hierarchien

- Work-Life-Balance
- Sinnstiftende Tätigkeit

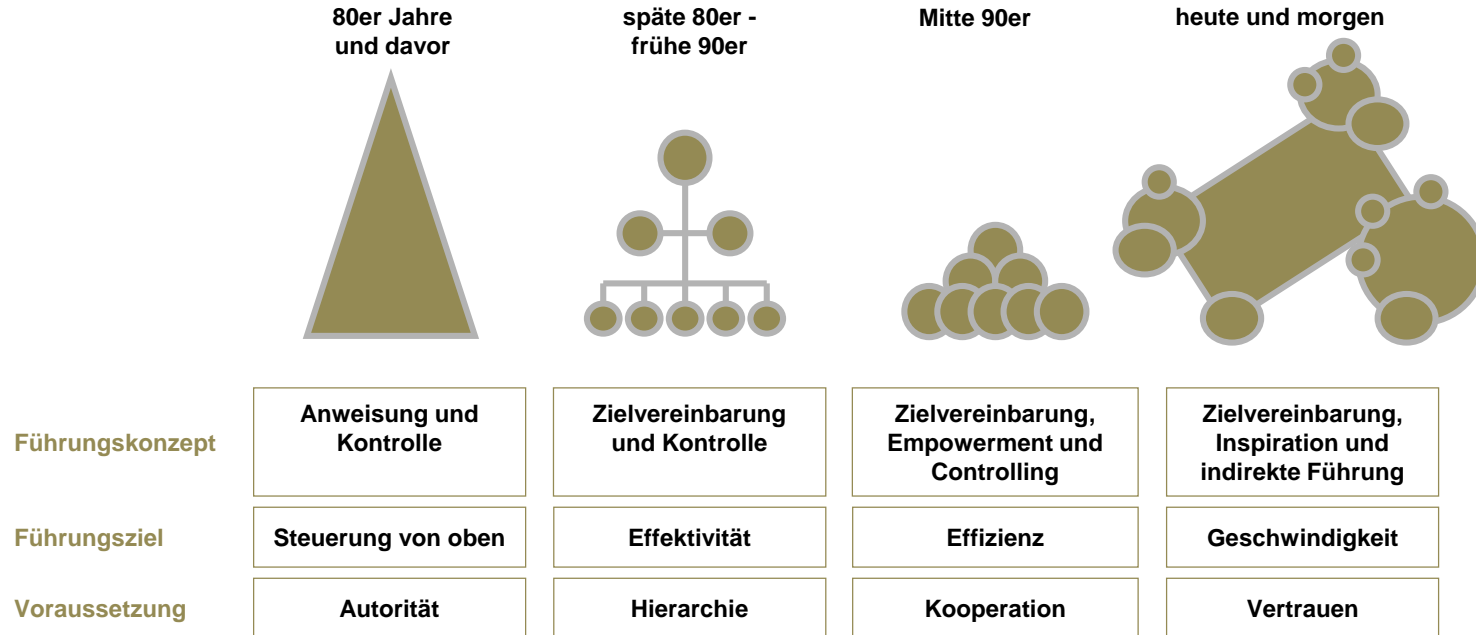


- Demographische Entwicklung
- Migrationsproblematik

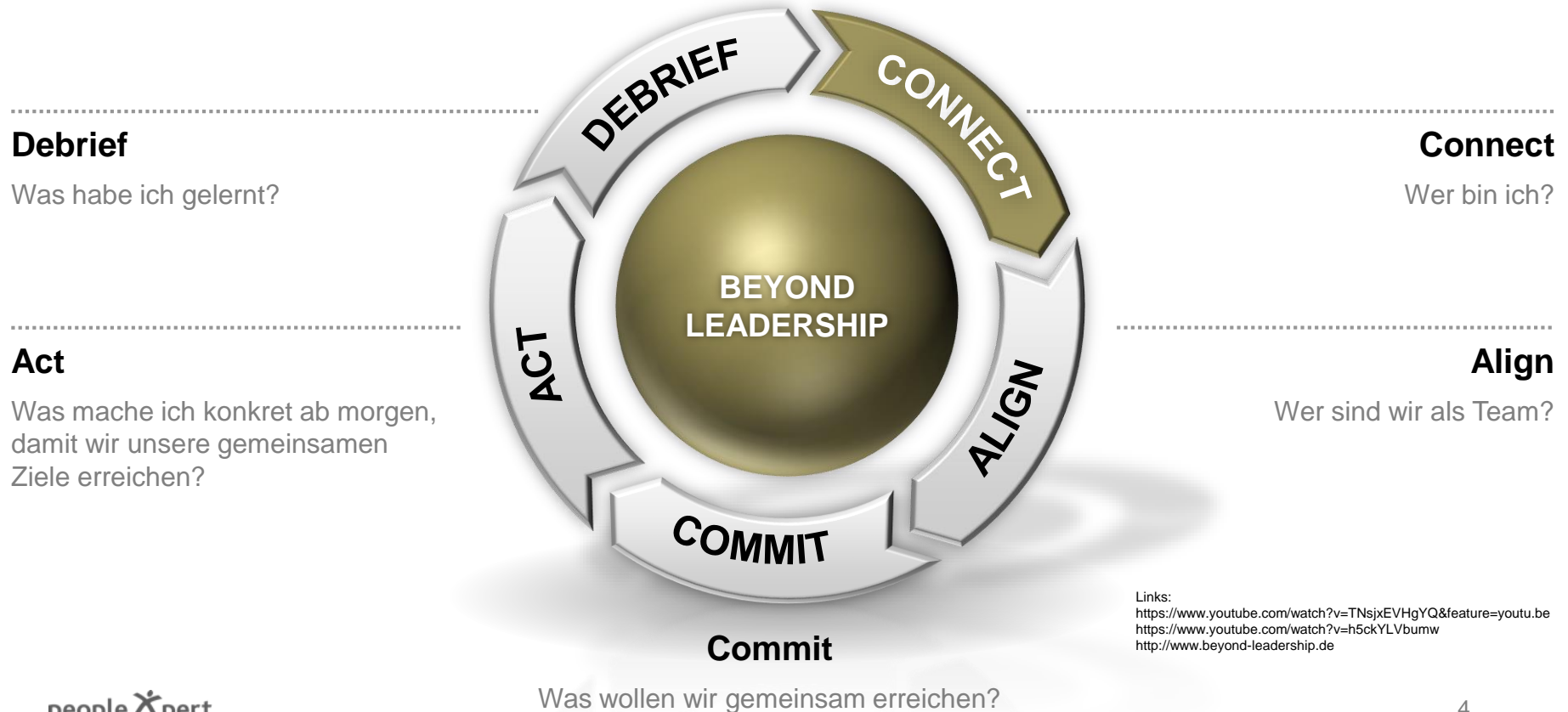
- Internationale Konkurrenz
- Permanenter Kostendruck

- Digitalisierung
- Virtualisierung

# Moderne Führungssysteme funktionieren nur auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen

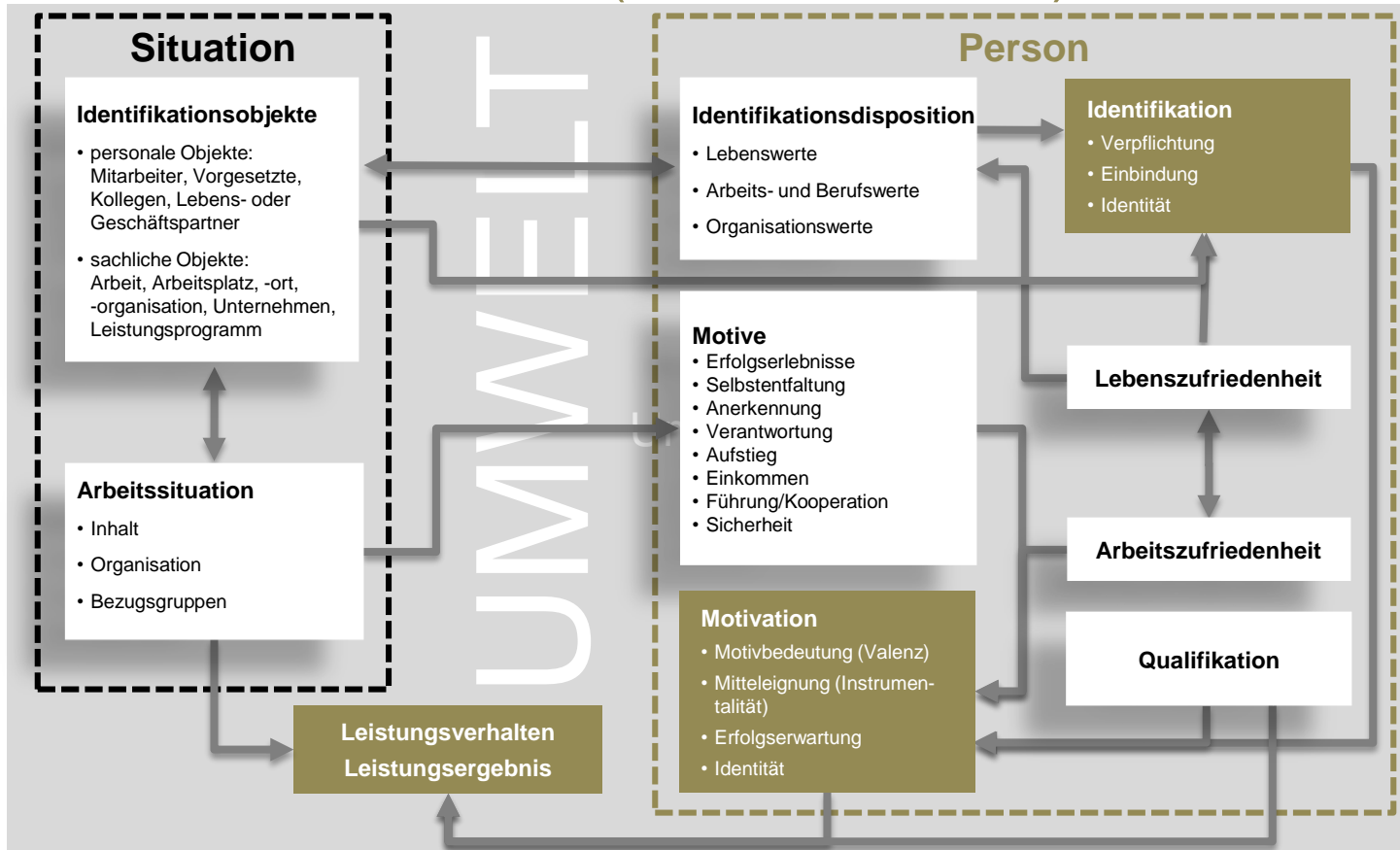


# Ein innovativer Ansatz: Beyond Leadership



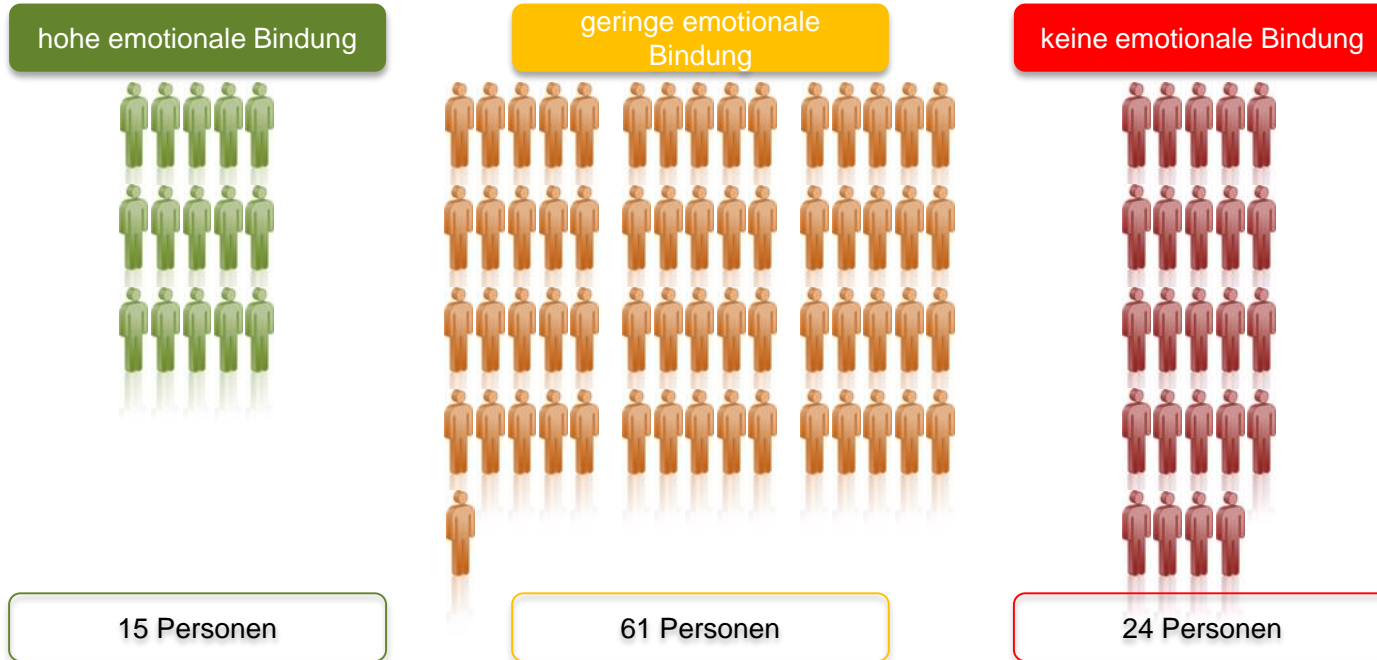
Links:  
<https://www.youtube.com/watch?v=TNsjxEVHgYQ&feature=youtu.be>  
<https://www.youtube.com/watch?v=h5ckYLVbumw>  
<http://www.beyond-leadership.de>

# Identifikation und Motivation (nach Wunderer)



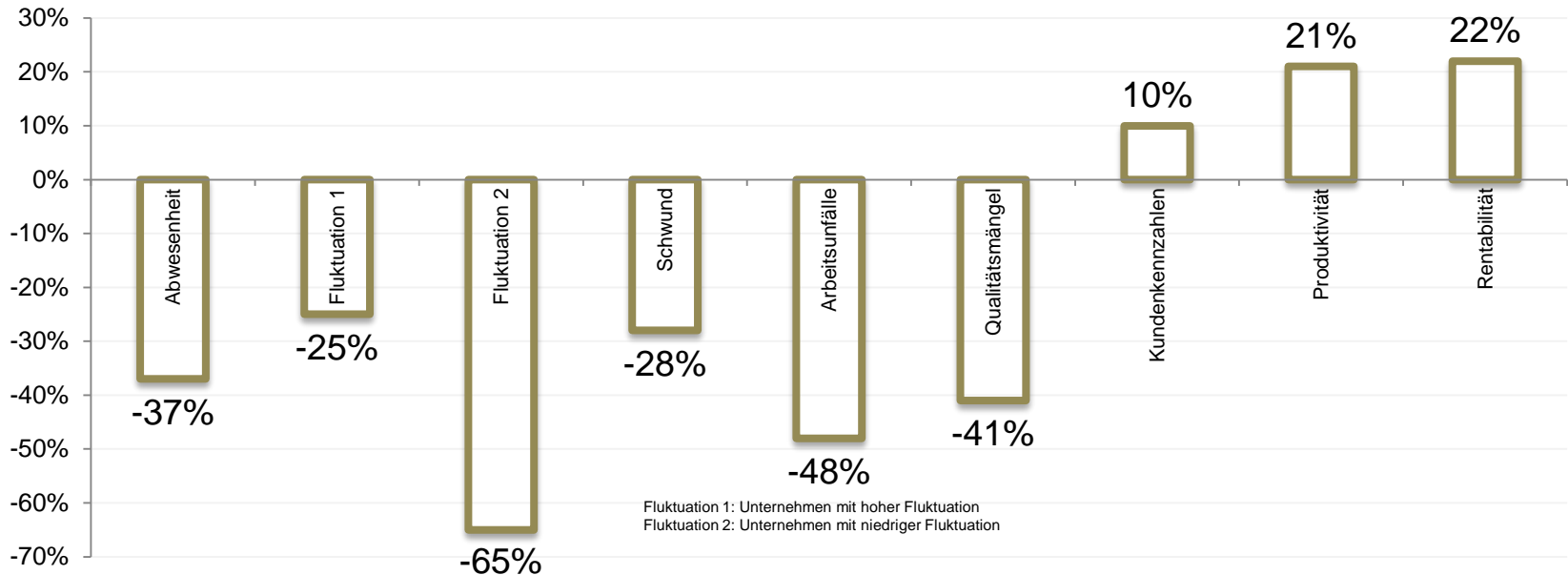
# Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Identifikation

Von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen in Deutschland haben



# Die Vorteile von Identifikation sind sogar messbar

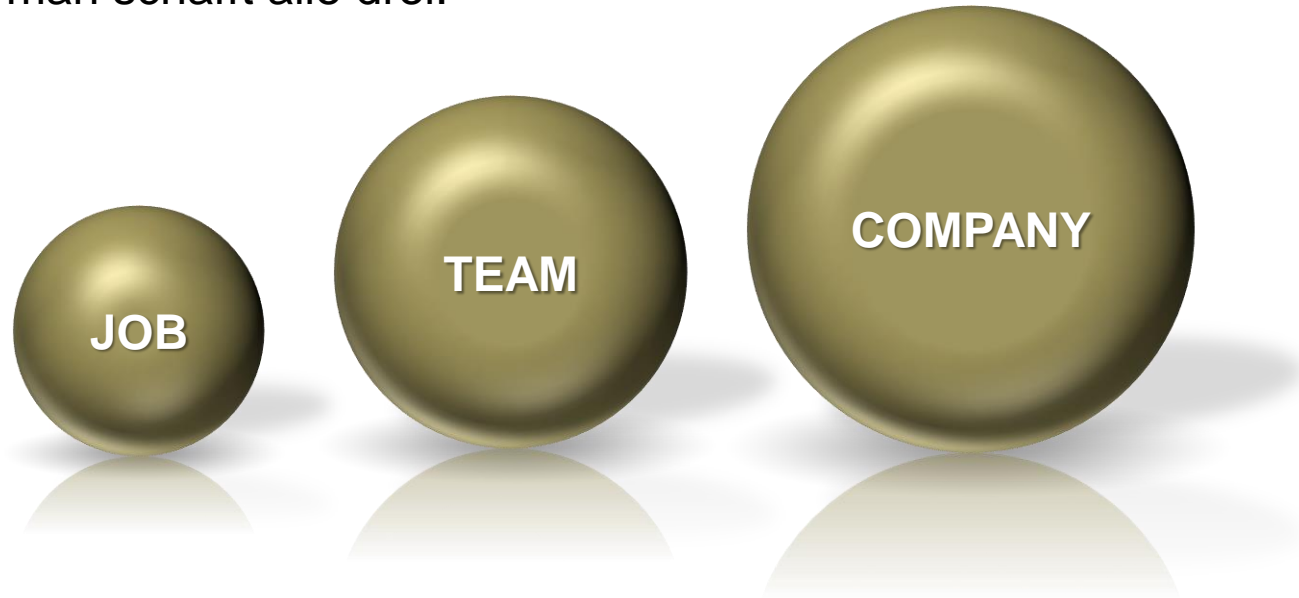
Arbeitsgruppen mit hoher emotionaler Bindung – die oberen 25% - weisen gegenüber Arbeitsgruppen ohne emotionale Bindung – die unteren 25% - im Schnitt folgende Unterschiede auf:



# Womit identifizieren wir uns?

Es gibt drei Ebenen, auf denen Identifikation stattfinden kann.

Am besten, man schafft alle drei.





# Ich kann mich mit meiner Aufgabe identifizieren

## Voraussetzungen:

- Sich befähigt fühlen
- Wertschätzung für die eigene Arbeit und deren Ergebnisse
- Möglichkeit zur Entfaltung
- Einbezug in Entscheidungen

JOB

TEAM

COMPANY

# Ich kann mich mit meinem Team und dem/r Vorgesetzten identifizieren

## Voraussetzungen:

- Positives Arbeitsklima
- Persönliche Wertschätzung
- Verantwortung und Belastungsgerechtigkeit
- Austausch und Verbindung untereinander



# Ich kann mich mit meinem Unternehmen identifizieren

## Voraussetzungen:

- Reputation als gutes Unternehmen und als guter Arbeitgeber auf den relevanten Märkten
- Gemeinsames Ziel, das begeistert
- Leistungsorientierung und Erfolg
- Exzellenz nach innen und aussen



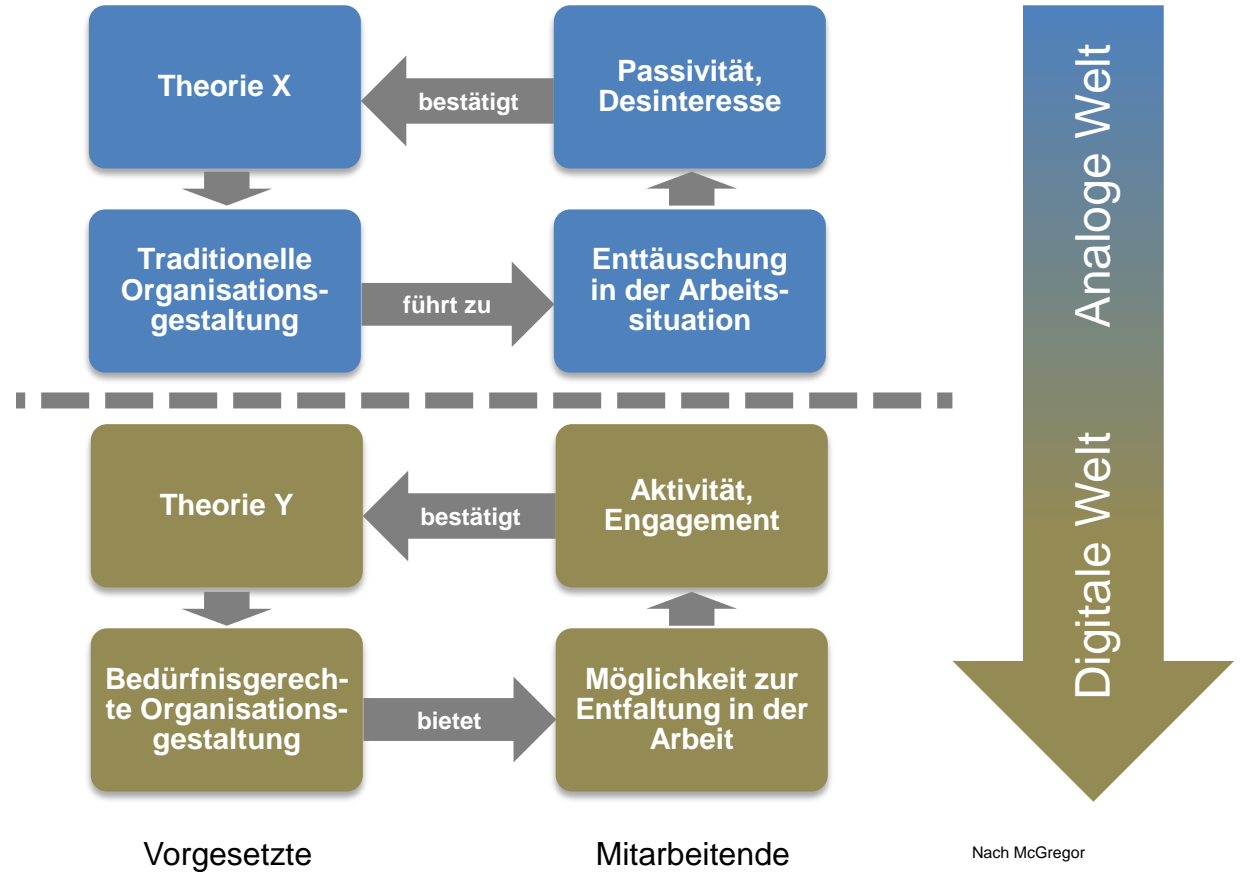


In der künftigen Arbeitswelt werden wir es mit anderen Regeln zu tun haben.

**«Warum sollte ich einen Vorgesetzten fragen, wenn ich auch jemanden fragen kann, der die Antwort weiss?»**

Quelle: Future Work Forum Research: Employing the Next Generation, 2006

# Menschenbilder



Nach McGregor

# Was sich bei unseren Beurteilungsmodellen ändern sollte

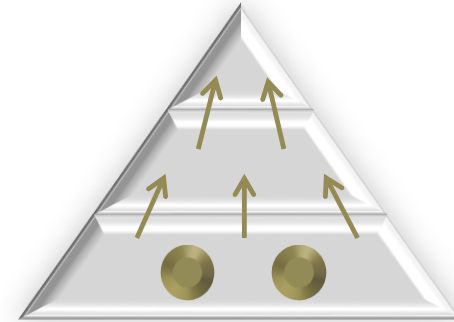
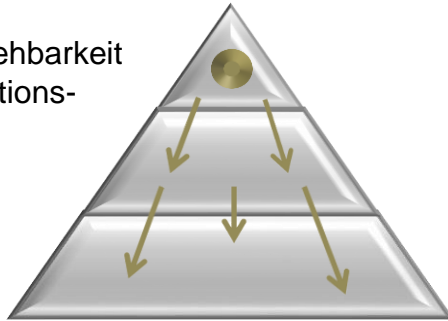
Es ist wesentlich effektiver, Stärken zu Stärken, als Schwächen abzubauen.

## TOP DOWN

- Orientierung an den Stärken der Mitarbeitenden: wo / wie haben sie ihre Stärken am besten eingesetzt und was können sie weiter verbessern
- Abkehr von der Ausrichtung auf Jahresziele: statt dessen Ziele unabhängig vom Jahresverlauf vereinbaren

### WICHTIG:

- Klarheit, Nachvollziehbarkeit
- Individuelles Motivationsprofil beachten



## BOTTOM UP

- Äusserung von Erwartungen an die Führung
- Reflexion des eigenen Potenzials

### WICHTIG:

- Offenheit und gegenseitiges Vertrauen
- Bereitschaft zu Veränderungen

# Führung und Teilzeit – kann das funktionieren?

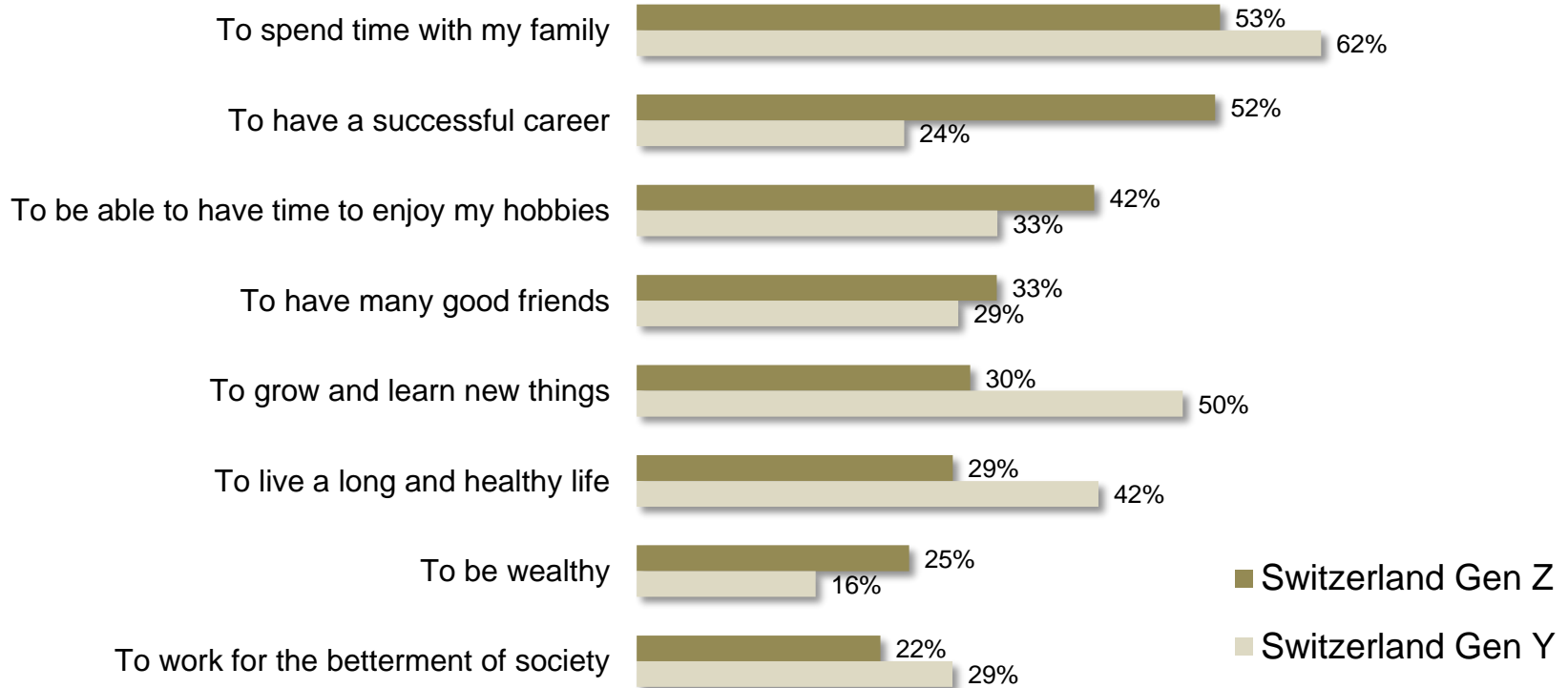
## Was Mitarbeitende erwarten

- Sie erwarten Wertschätzung für ihren Einsatz und ihre Leistungen.
- Sie wollen die Strategie kennen und ihre Rolle darin verstehen.
- Sie wollen wissen, was von ihnen erwartet wird und woran sie gemessen werden.
- Sie wollen die „Do’s“ und „Don’ts“ der Organisation kennen und dazugehören.
- Sie erwarten beispielgebende Vorgesetzte, die Entscheidungen treffen und zu ihrem Wort stehen.

## Was Mitarbeitende nicht brauchen

- Sie brauchen keine durchgehende Präsenz der Vorgesetzten und auch keine ständige Kontrolle.
- Sie brauchen keine rund um die Uhr erreichbaren Vorgesetzten, die sie dazu verführen, Entscheidungen nicht selber zu treffen, sondern nach oben zu delegieren.
- Sie brauchen keine Anwesenheitskultur anstelle einer Leistungskultur.

# There is a shift of priorities from Gen Y to Gen Z

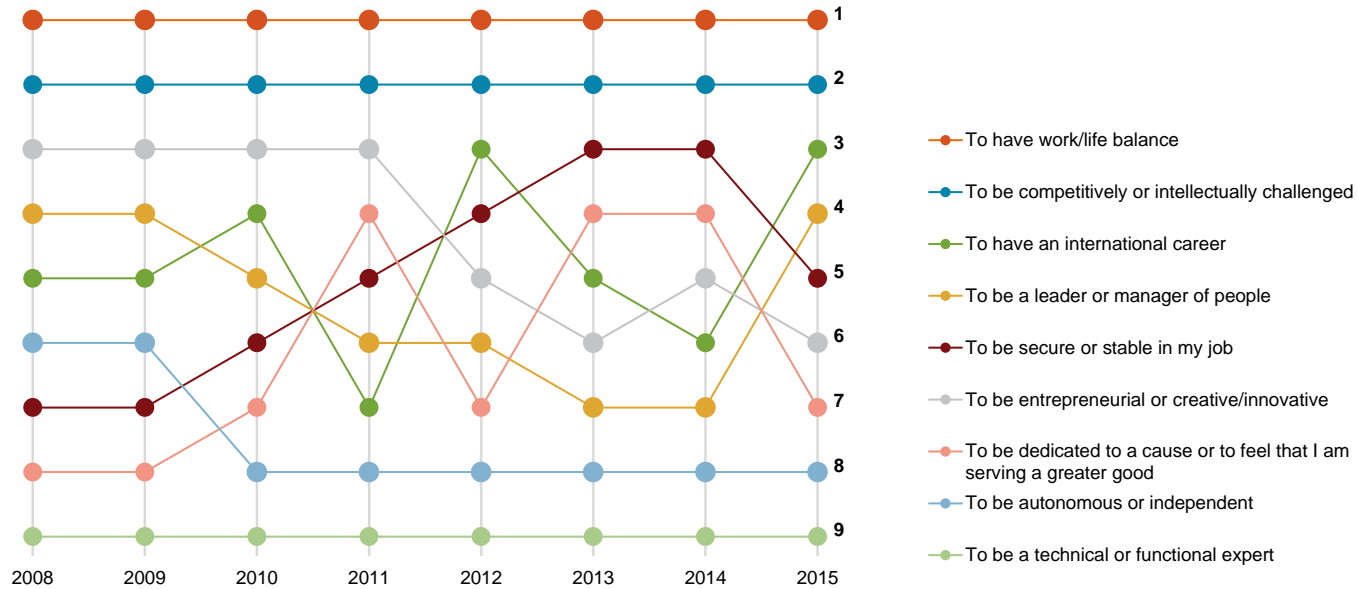


• If you had to prioritize in life, what would you put emphasis on? (Max. 3)

• Source for Switzerland Millennials: Universum Millennial Survey 2014



# Career goals over time

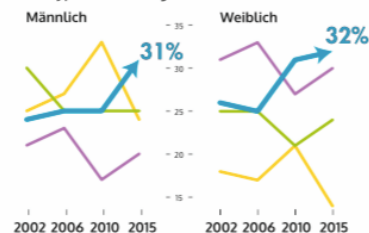


Quelle: Universum 2015

# PRAGMATISMUS, ZUVERSICHT UND SINN FÜR TUGENDEN

## MEHR MACHER UNTER DEN JUGENDLICHEN

Wertertypen im Zeitvergleich 2002 bis 2015

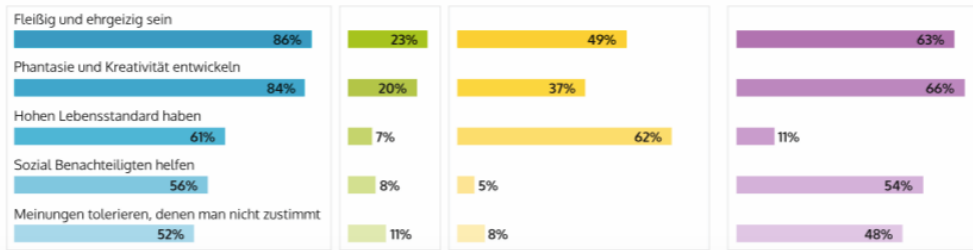


MACHER ZÖGERLICHE MATERIALISTEN IDEALISTEN



## WAS JUGENDLICHEN BESONDERS WICHTIG IST

Themenprofil der vier Typen der Wertorientierung  
Werte 6 und 7 auf einer Skala von 1 bis 7



# Was bedeutet das für das Milizsystem in der Schweiz?

1

## Ausgangslage

- Seit Jahren steigendes Interesse an sinnstiftenden Aufgaben
- Grundsätzlich hohe Bereitschaft Leistungen zu erbringen
- Teilweise sinkendes Image von Milizengagements

2

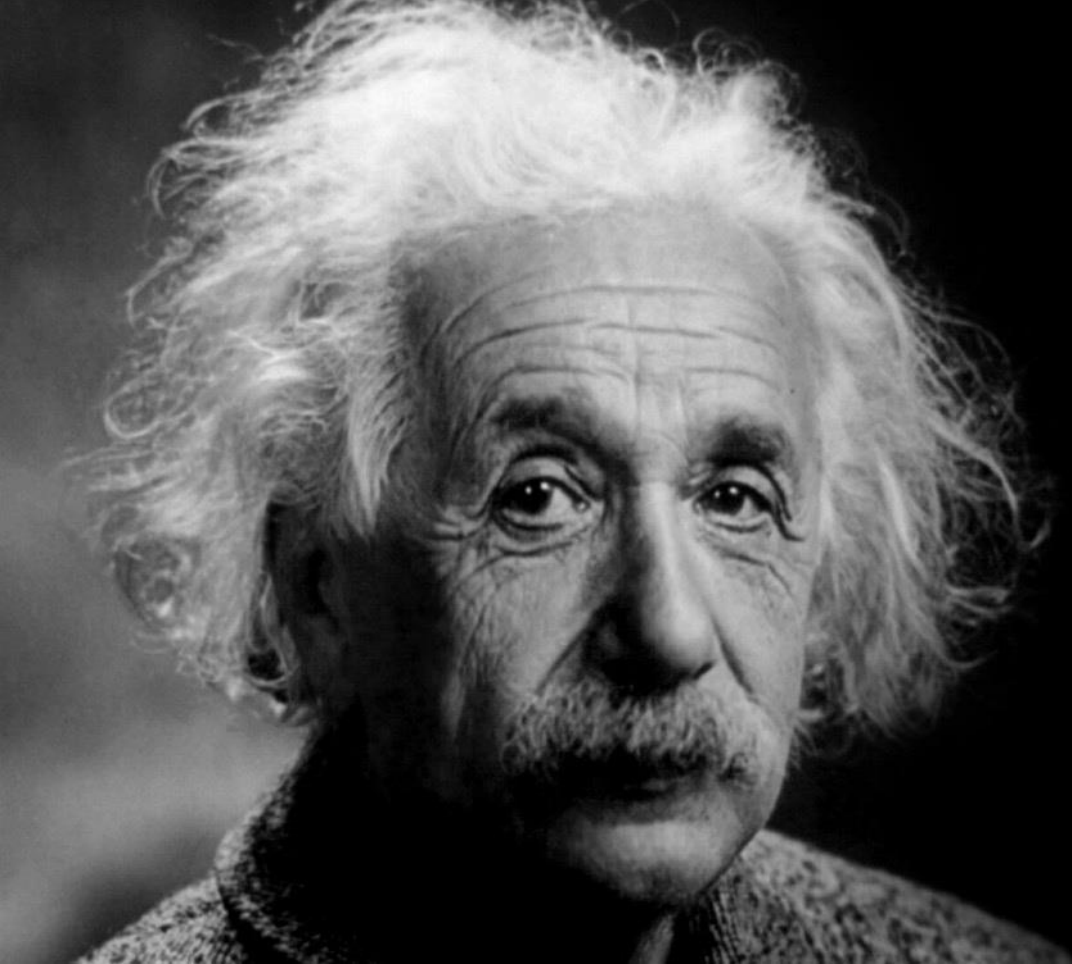
## Einflussfaktoren

- Wertschätzung für die Aufgabe und die Person
- Reputation / Image der Aufgabe
- Möglichkeit, neue Kompetenzen zu erwerben

3

## To do's

- Miliztätigkeiten nicht von der allgemeinen Entwicklung in der Arbeitswelt abkoppeln (Technologie, Kommunikation, Einbindung in Netzwerke)
- Neue Formen der Wertschätzung entwickeln
- Bessere Integration in Personalentwicklung und Weiterbildung



Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu belassen und zu hoffen, dass sich etwas ändert.

Albert Einstein