

Der Blick nach **VORNE**»

Das neue Spiel.

Franz Kuehmayer

für **WKO** 
INFORMATION · CONSULTING



Der Blick nach **VORNE** »

Franz KÜHMAYER

Franz Kühmayer zählt zu Europas einflussreichsten Vordenkern der neuen Arbeitswelt. Er arbeitet als Trendforscher am Zukunftsinstitut in Frankfurt und steht der österreichischen Unternehmensberatung Reflections Research & Consulting vor. Er lehrt an mehreren Hochschulen und publiziert regelmäßig. www.franzkuehmayer.com

Podcast: Der Blick nach vorne
<http://podcast.derblicknachvorne.com>

Anhören auf  Google Podcasts

Anhören auf  Apple Podcasts

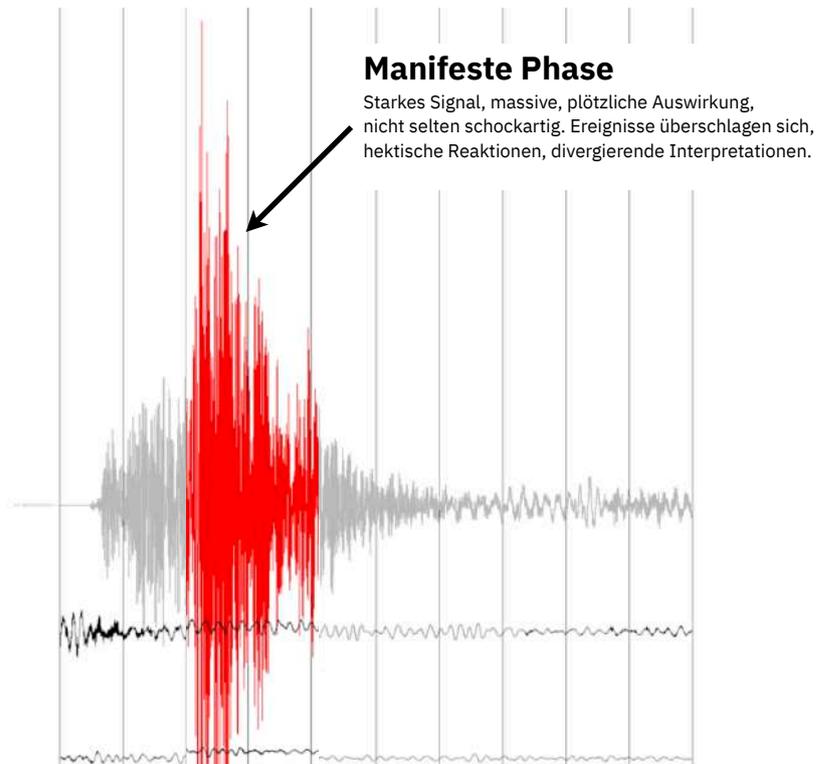
Anhören auf  Spotify

1

Disruption - der existentielle Schock.

Arbeit, dekonstruiert.

Eine Impfung ist keine Zeitmaschine.



1

Corona erwies sich als Prüfstand für die neue Arbeitswelt. Die Krise hat gezeigt, wie steil die Lernkurve von Unternehmen ist.

New Work Pilotprogramme → größtes Re-Work Experiment

Erfolgsfaktoren auf 3 Ebenen

- Infrastruktur
- Kompetenz
- Kultur

Wer Dreisprung schon zuvor durchgemacht hatte, zählte nun zu den absoluten Produktivitätsgewinnern.

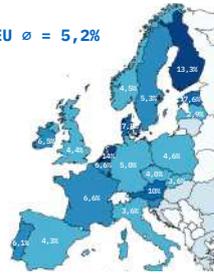
Improvisation (und Nachsicht) als bestimmendes Element

- Ausreichend für die Krise, nicht ausreichend für Regelbetrieb
- Nachhaltiger Bestand fraglich, wenn Maßnahmen keine solide Basis haben bzw. nicht mit erheblicher Energie weiterbegleitet werden

Home Office vor Corona: Eine exotische Ausnahme.

Beschäftigte, die 2018 von zu Hause gearbeitet haben

EU Ø = 5,2%



Deutsche Unternehmen, die vor Corona über technologische Möglichkeiten verfügten, um Mitarbeiter (auch nur teilweise) von zu Hause arbeiten zu lassen / die eine (auch nur teilweise) Regelung für Home Office hatten



Handlungsfelder aus Unternehmenssicht.



Konkreter, unternehmensspezifischer Action-Plan zur Etablierung der Arbeitswelt nach Corona nötig.

2

Die entgrenzte Arbeitswelt zeigt Licht und Schatten auf. Gesunde Arbeit rückt wieder stärker in den Mittelpunkt.

Home Office ist mehr als bloße Verlagerung des Arbeitsortes

- Vereinbarkeits-Problematik
- Ergonomie
- Selbstmanagement / Interessierte Selbstausbeutung

Pandemüde: Mentale Belastung als harte Probe

- Lagerkoller / Isolation / Ansprüche / Angst
- "Languishing" - die große Ermattung

Betriebliche Gesundheit aktuell stark Corona-fokussiert

- Was bleibt / kommt nach dem Baby-Elefanten / "6 feet office"?

Corporate Health Services

- Von Ergonomie zum ganzheitlichen Positionierungsmerkmal
- Organisatorische Maßnahmen (bspw. Regelwerke)
- Bauliche / technische Maßnahmen (bspw. Bürogestaltung)
- Kulturelle Maßnahmen (bspw. "Heldengeschichten")

Wir haben viel über uns selbst gelernt.

Was waren Ihre größten Herausforderungen?



Welche persönlichen Stärken haben Sie neu entdeckt?



(Un-)Gesunde Arbeit während der Pandemie - und danach?



"Gesunde Arbeit" wandelt sich vom Pandemie-Phänomen zum langfristig wirksamen Differenzierungs-Faktor.

3

Das Büro verliert seinen Wert nicht. Er hat sich aber deutlich verändert. Das Büro als Flagship-Store der neuen Arbeitswelt.

Wozu Büro? Nicht bloß utilitaristische Begründung

- Wir fahren nicht deswegen ins Büro, weil wir nur dort arbeiten können
- Activity Based Working: Abgleich Arbeitssituation - Arbeitsort (bspw. Besprechung)
- Casual Collisions: Das Prinzip Zufall für schwache Verbindungen

Raum prägt uns kulturell, intellektuell, emotional, kreativ

- Home Office ist reizbarer Ausschnitt unserer Lebenswelt

Vom Müssen zum Wollen: Ort, an dem sich Kultur manifestiert

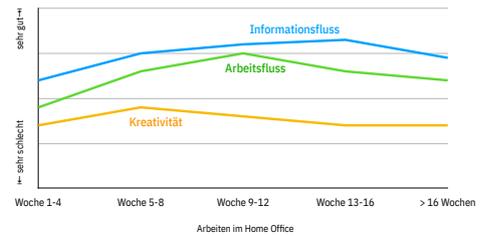
- Das Büro kann im multilokalen Wettbewerb bestehen und zum Treibstoff für Unternehmens-Entwicklung werden
- Von der funktionalen zur kulturellen Gestaltung werden
- Wie wird das Büro zum "Sehnsuchts-Platz", zum "Kult-Ort"?
- Büro-Entwicklung ist nicht nur Facility Management

Das Büro wird nicht verschwinden.

Erwartungshaltung zum Bedarf an Büroflächen in 3 Jahren von jetzt.



Notfallmodus liefert keine dauerhaften Lösungen



Unternehmen benötigen (mehr denn je) eine umfassende, kulturell fundierte Office-Strategie.

4

Real/digitale Gleichwertigkeit wird zum Schlüsselfaktor. Hybride Arbeitswelt: Physische und digitale Sphären verschmelzen.

"Connected" ist nicht das gleiche wie "verbunden"

- Oder ist das nur eine Frage der Erfahrung?

Gleichwertigkeit von physischer und virtueller Präsenz

- Zukunft der Arbeit kann nur gelingen, wenn es tatsächlich "unterschiedslos" ist, von wo gearbeitet wird
- Ausstattung / Technik
- Organisation (bspw. bewusste Entscheidung zur Anwesenheit)
- Kompetenz (bspw. Moderationstechnik)

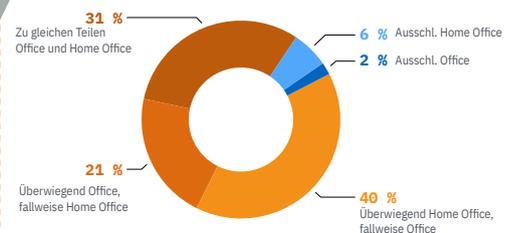
Menschen wählen ihren Arbeitsort (auch) strategisch

- Wo ist Macht verortet?
- Forschung: Teilzeiter führen kleinere Teams, erhalten seltener Projektverantwortung, Heimarbeiter bekommen seltener Gehaltserhöhungen und Beförderungen
- Präsentismus (Impression Management) vs. Performismus

Das Kommunikations-Radar wandelt sich.



Die Arbeitswelt von morgen ist zu 92% hybrid



Real/digitaler Handlungsspielraum ist nun vergrößert: Wie soll er genutzt werden?

Es geht nicht nur ums Büro, sondern um die Arbeitswelt von morgen.

Büro: Asset Light Strategie und die Folgen

- Kantine? Garage? ...

Lebenswelt > Bürowelt: Sekundäreffekte

- Wohnung: Rückkehr der "Study" (Arbeitszimmer)?
- Möbel: Digitaler "Sekretär"?
- Standort: Campus & Co?
- Verkehr: Pendlerströme?

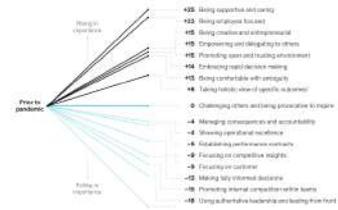
Arbeitswelt > Bürowelt: Gute Arbeit

- 1/2 Million Menschen arbeitslos vs. 58% Fachkräftemangel
- Home Office: Orchideenthema für Privilegierte?
- vgl. Gesundheits-/Sozialwesen, Bau, Gastro, Produktion, ...

Wir stehen erst am Anfang der 4. industriellen Revolution

- Digitalisierung: Rolle des Menschen
- Klima: Wirtschaftswelt von morgen
- Transformation von Unternehmen und Führung

Rolle der Führung in der Arbeitswelt von morgen



Vor Corona	Nach Corona
Planung	Agilität
Effizienz	Resilienz
Qualität durch Perfektion	Qualität durch Irritation
Stabilität	Elastizität
Detaillkompetenz	Systemverständnis
Macht-Konzentration	Macht-Kooperation
Ego-System	Öko-System
Führen über Fakten	Führen über Kultur
Organisation entlasten	Organisation ertüchtigen

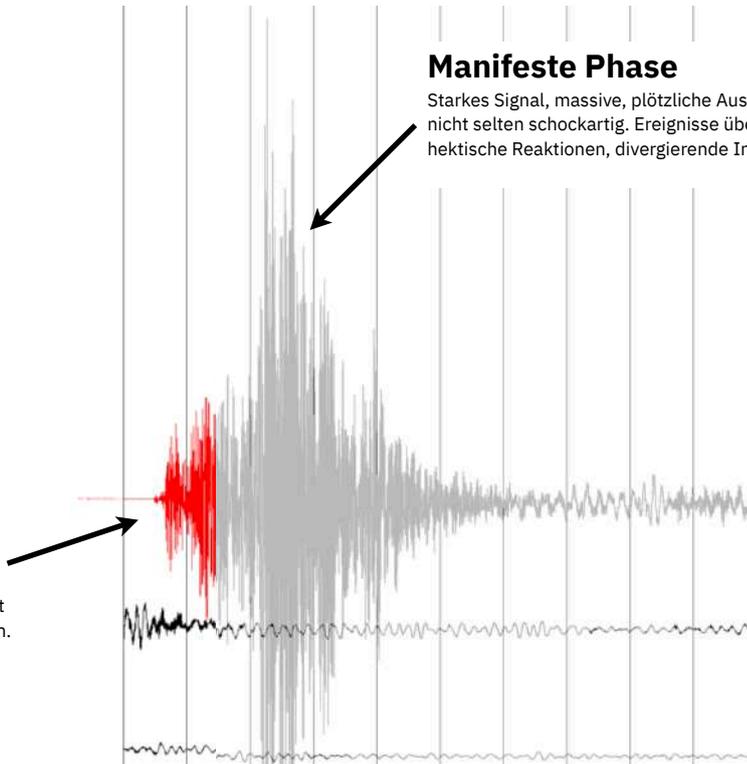
Taktische Ebene: Neustart nach Corona. -- Strategische Ebene: Zukunft der Arbeit.

Manifeste Phase

Starkes Signal, massive, plötzliche Auswirkung, nicht selten schockartig, Ereignisse überschlagen sich, hektische Reaktionen, divergierende Interpretationen.

Latenz-Phase

Schwache Signale werden in der Regel weder von der Öffentlichkeit noch von später Betroffenen registriert oder zur Kenntnis genommen.



Q1 >>

Welche **Veränderungen der letzten Monate**
haben Bestand / werden sich noch weiter entwickeln?
Welche **SIGNALE DES WANDELS** nehmen Sie wahr?

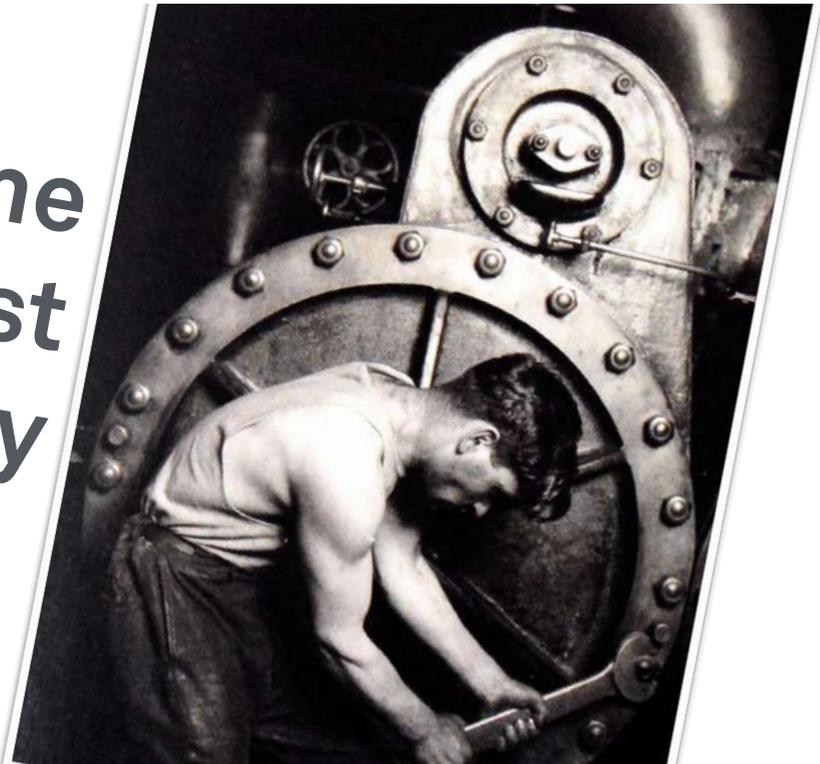
2

Abschied von bewährten Erfolgsprinzipien

Good-bye, Mr. Taylor

Struktur- und Wertewandel treffen aufeinander.

One
best
way



Produkte

DIY bis BYOD

Karrieren: Multigrafie



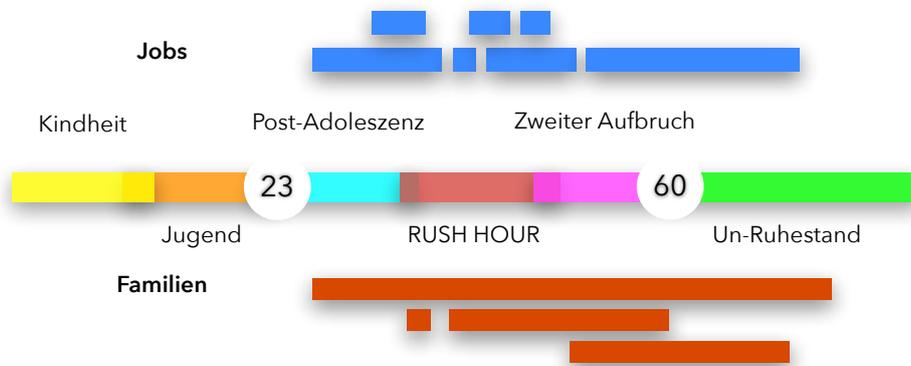
Casting Kultur und
Body-Optimierung

Erosion von
Zielgruppen und
Wählerverhalten

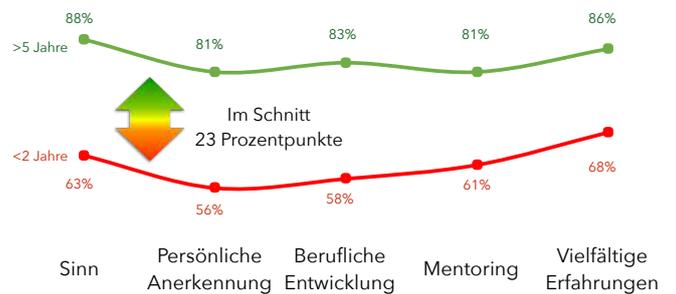
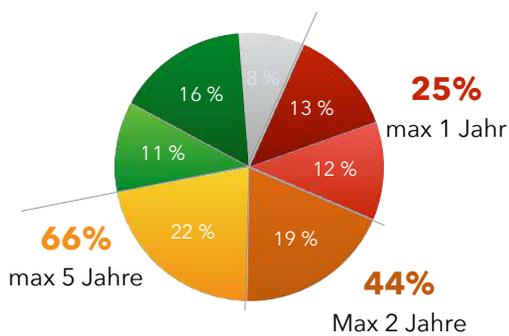
Familien-Entwürfe

Alles konfigurieren





Führung macht den Unterschied.



● < 6 Monate ● max 1 Jahr ● 1 - 2 Jahre ● 2 - 5 Jahre ● bis 10 Jahre ● Länger ● Weiss nicht

(Wie lange werden Sie noch für dieses Unternehmen arbeiten?, Deloitte)

(Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten?, Deloitte, 2018)

Erfolg bisher

$$\begin{array}{l} \text{Ich} \\ + \text{ Geld} \\ = \text{Erfolg} \\ \hline \times \text{ Glück} \\ \hline = \text{ Persönliche Erfüllung} \end{array}$$

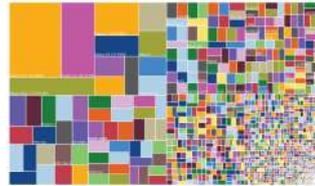
Erfolg morgen

$$\begin{array}{l} \text{Ich} \\ + \text{ Persönliche Erfüllung} \\ = \text{Erfolg} \\ \hline \times \text{ Glück} \\ \hline = \text{ Geld} \end{array}$$

Attraktivität, Effizienz
vs.
Transferkosten, Kohäsion, Identität

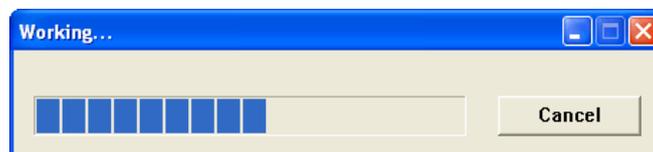


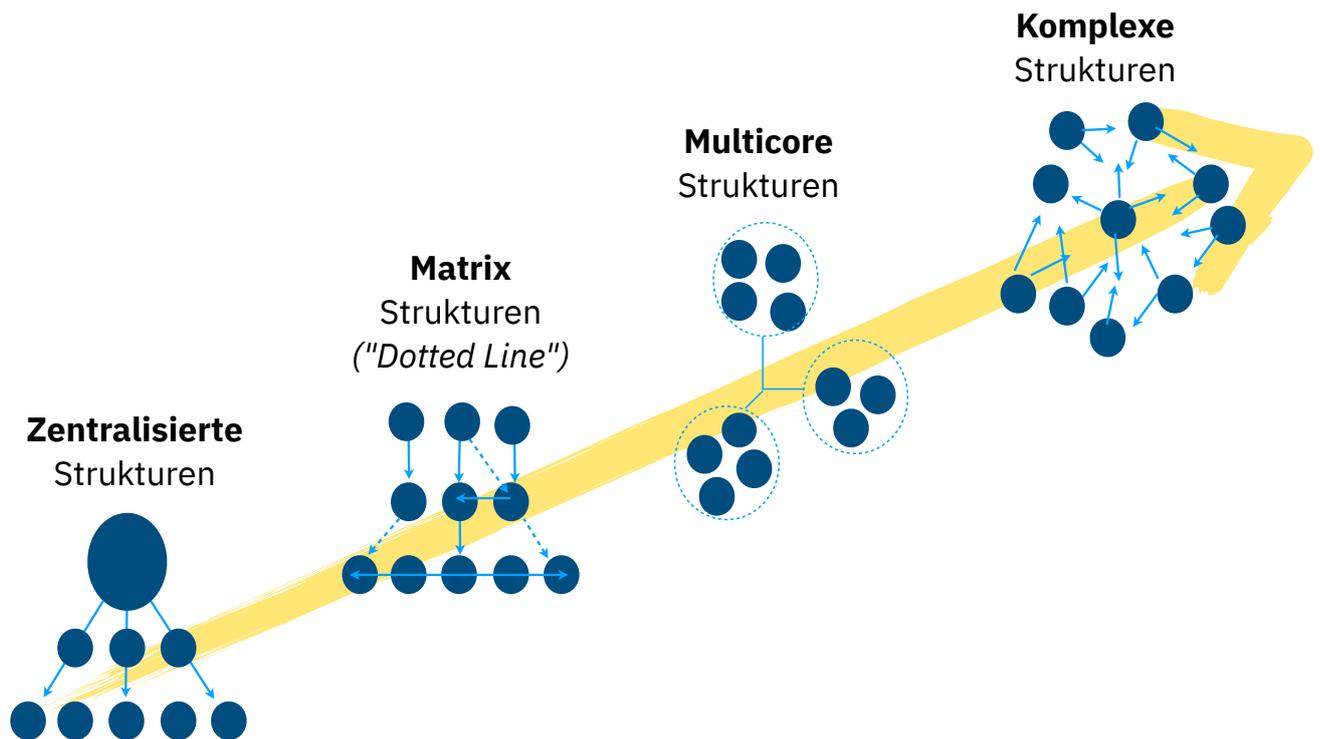
Befreiungserlebnis
vs.
Belastung, Vereinsamung
Interessierte Selbstaussbeutung



Employability
vs.
Entsolidarisierung

Fragmentierung





Wie sich **Erfolgsfaktoren** verändern...

Gestern	MORGEN
Planung	Agilität
Effizienz	Effektivität
Perfektion	Irritation
Stabilität	Resilienz
Detail	System
Macht-Konzentration	Macht-Kooperation
Ego-System	Eco-System
Zahlen, Daten, Fakten	Kultur, Identität

Modell: Kühmayer

Q2 »»

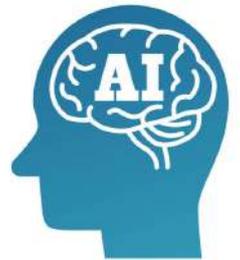
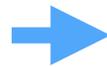
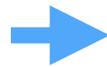
Welche **GLAUBENSSÄTZE (Erfolgsprinzipien)** müssen wir auf den Prüfstand stellen?

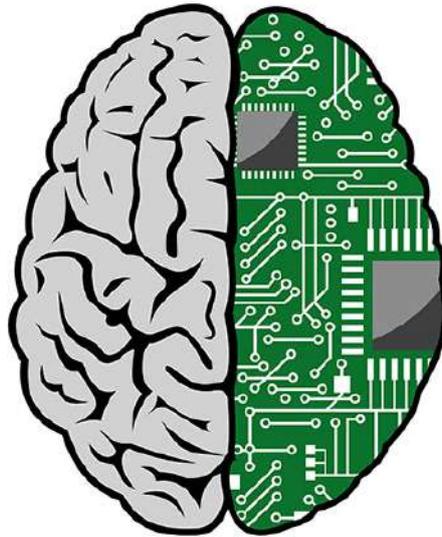
3

Das digitale Paradoxon

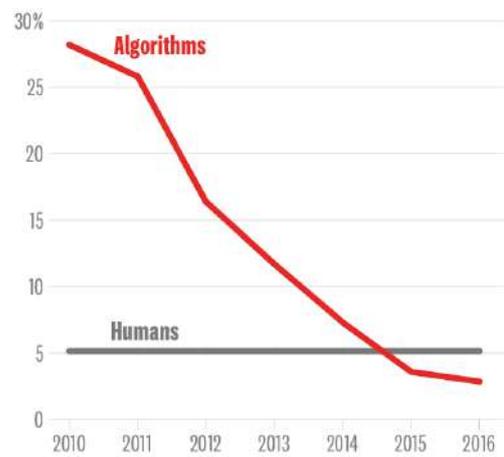
Real. Digital.

Maschinen nehmen uns die Arbeit weg. Wunderbar!





VISION ERROR RATE



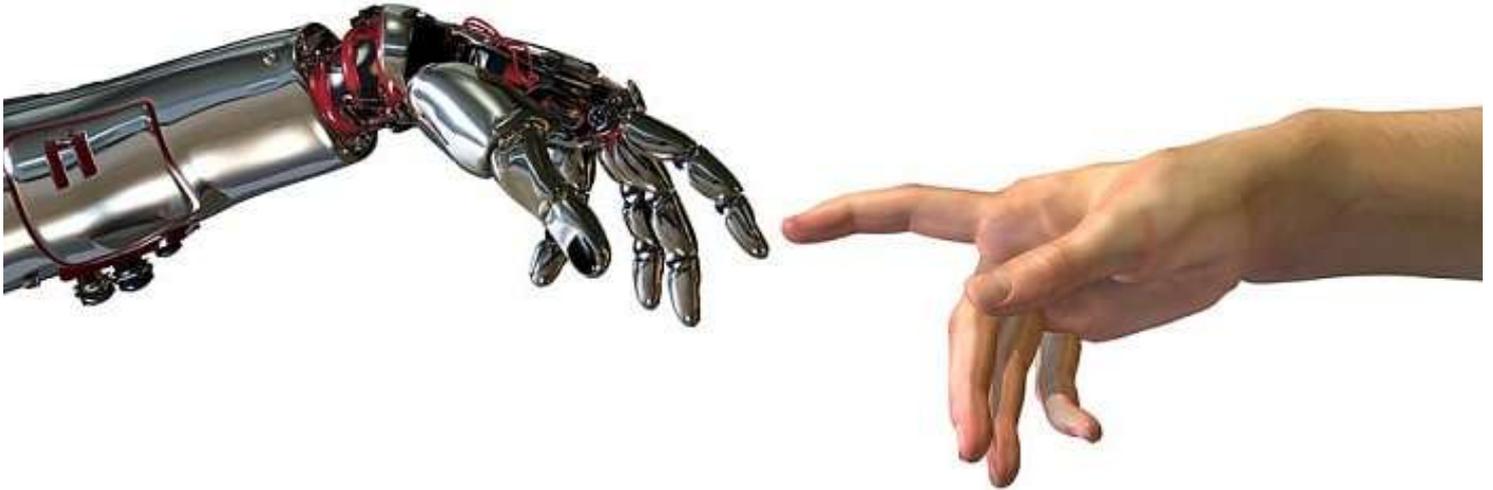
SOURCE ELECTRONIC FRONTIER FOUNDATION © HBR.ORG

Was Maschinen (heute schon) können:

Analysieren **Lernen** **Entwickeln** **Entscheiden**
Schlussfolgerung Wissensgeneration Kombinatorik Problemlösung

Was (auch morgen) nur Menschen können:

Charakter **Intuition** **Kreation** **Seele**
Ethos Empathie Schöpfung Sinnstiftung



“

**Wenn die Maschinen bessere Maschinen werden,
müssen wir Menschen bessere Menschen werden.**

Franz Kühmayer

Q3 »

Wie verändern sich Ihre Rollen und Aufgaben
in der **REAL DIGITALEN** Zukunft?

4

Das alte und das neue Spiel.

Sie haben Glück!

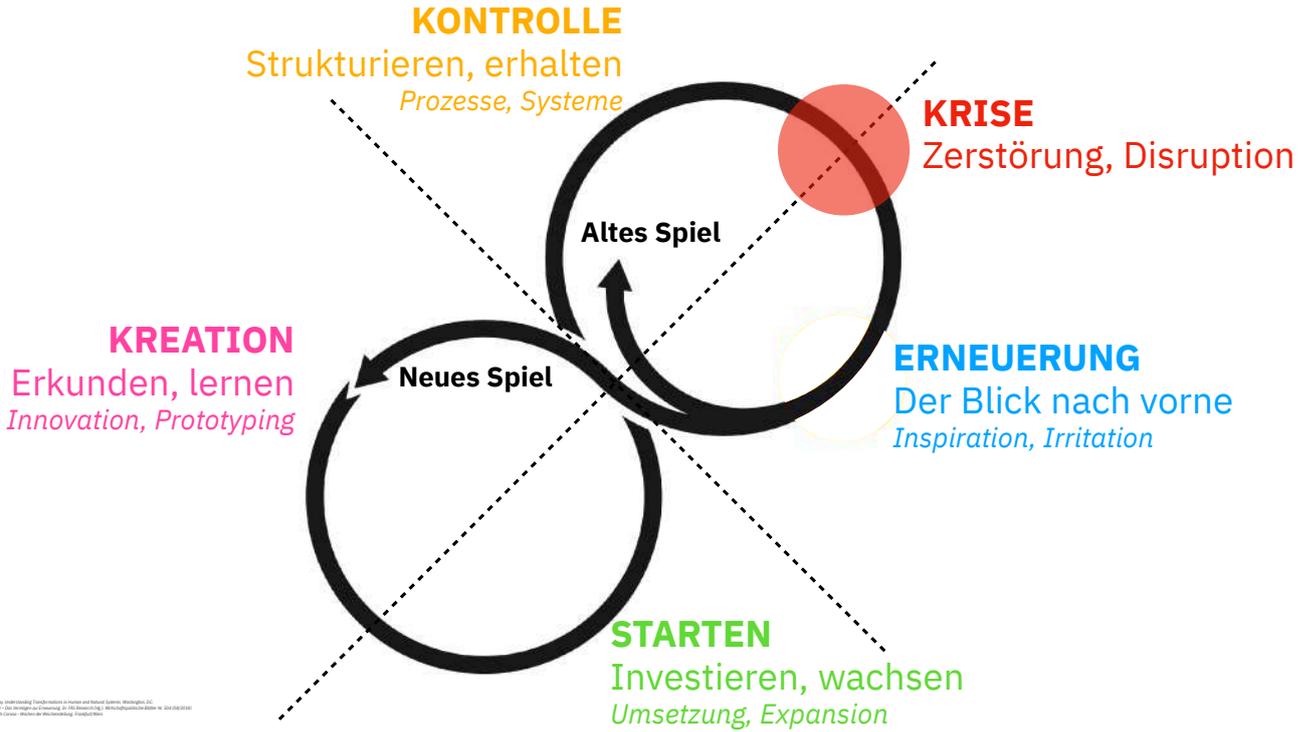
Die Welt ist (mehr denn je) voller Möglichkeiten.

Pessimist

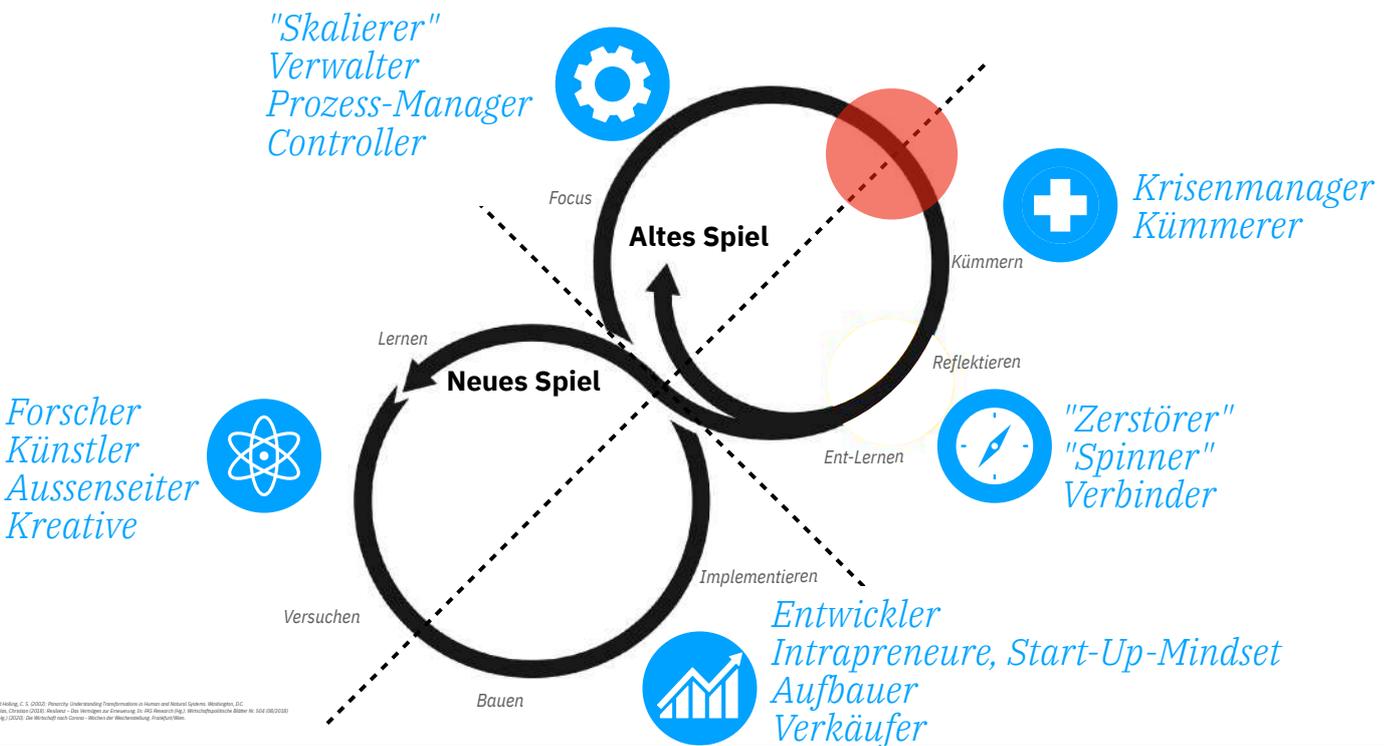
Optimist



Possibilist



Grundlagen
Gardner, Loran und Whiting, C. S. (2012). Priority Understanding Transformations in Human and Natural Systems. Washington, DC: National Science Foundation, Division of Earth and Space Sciences. Retrieved from <https://www.nsf.gov/pubs/2012/nsf12001/2012001.pdf>.
Zusammenfassung: (2012) Die Welt ist sich selbst überlassen. München: dtv.



Grundlagen
Gardner, Loran und Whiting, C. S. (2012). Priority Understanding Transformations in Human and Natural Systems. Washington, DC: National Science Foundation, Division of Earth and Space Sciences. Retrieved from <https://www.nsf.gov/pubs/2012/nsf12001/2012001.pdf>.
Zusammenfassung: (2012) Die Welt ist sich selbst überlassen. München: dtv.

Q4 >>

Wie werden Sie **IHRE ENERGIE**
zwischen altem und neuem Spiel verteilen?

Der Blick nach **VORNE»**

Franz Kühmayer

<http://www.derblicknachvorne.com>

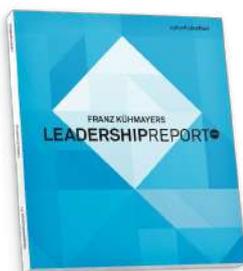
<http://podcast.derblicknachvorne.com>

REFLECTIONS Research & Consulting
Franz Kühmayer
Wipplingerstraße 32
1010 Wien

eMail: office@reflections.at
Web: www.reflections.at
Tel: +43 664 1808 691
Fax: +43 1 2533033052

Bankverbindung Easybank
IBAN AT76 1420 0200 1004 7480
BIC BAWAATWW
UID ATU 64119233

Aktuelle weiterführende Hinweise



Franz Kühmayer Leadership Report "Herzblut"

Verlag Zukunftsinstitut, Frankfurt 2019

Wenn Maschinen immer bessere Maschinen werden, müssen wir Menschen immer bessere Menschen werden. Dazu gehört ein Führungsstil mit mehr Leidenschaft, Emotion und Ganzheitlichkeit. Denn Führung ist zuallererst eine kulturelle, humanistische Aufgabe.

PLUS:

- * Silicon Valley: Im Westen nichts Neues?
- * Jahrhundertchance Mittelstand
- * Cohesive Leadership - Führen mit PEP
- * Bewegte Bewegter - Die Zukunft von HR
- * VanLife, VanWork - Hochglanzwelt oder individuelle Freiheit?

<https://onlineshop.zukunftsinstitut.de/shop/leadership-report-2019/>



Franz Kühmayer, Sabine Zinke Die Arbeitswelt nach Corona

Whitepaper, Wien 2020

Corona ist ein Evolutionsbeschleuniger für die neue Arbeitswelt. Was in vielen Unternehmen nur schwer vorstellbar war, und wogegen sich auch so mancher Betrieb bislang mit Ingrimm zur Wehr gesetzt hatte, musste schlagartig funktionieren: Büroarbeit, ohne ins Büro zu gehen. Und es hat auch funktioniert, erstaunlich gut sogar. Doch der künftige Normalbetrieb erfordert nachhaltige Antworten.

PLUS:

- * Erfolgsfaktoren der Spontantransformation
- * Gesundheit zwischen Pandemiedrängigkeit und Entgrenzung
- * Büroraum als Flagshipstore der neuen Arbeitswelt
- * Urbanität: Arbeiten, Leben und alles dazwischen

Kostenlos downloaden: <http://reflections.at/whitepaper>



Franz Kühmayer Rede- und Textbeiträge

Franz Kühmayer liefert als Autor und Co-Autor ständig Einblicke in seine Forschung am Zukunftsinstitut. Optimistisch, provokant und eloquent verbindet er inspirierende Perspektiven mit einem frechen Blick unter die Oberfläche.

<http://derblicknachvorne.com>

Über
30.000x
gehört



Blick nach vorne

Der Podcast
von und mit
Franz Kühmayer

<http://podcast.derblicknachvorne.com>
Und auf Apple Podcasts, Google Podcasts, Spotify, u.v.m.