

Institut für Führung
und Personalmanagement



Universität St.Gallen

Pioneering Leadership in der neuen Arbeitswelt

3. SKO-LeaderCircle Plus
21. September 2016 in Zürich

Prof. Dr. Heike Bruch

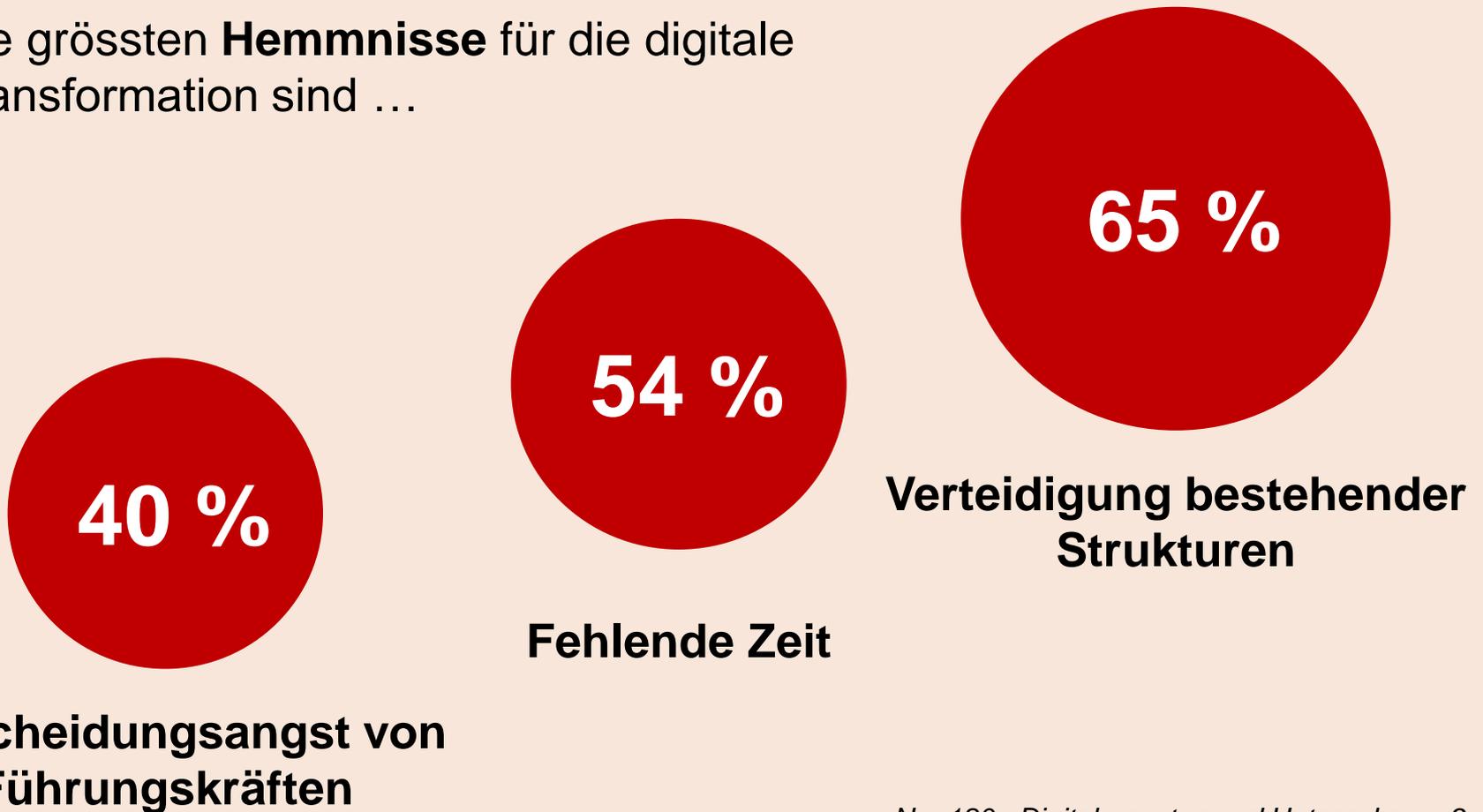
- **4 % der Unternehmen fühlen sich gut auf den Wandel vorbereitet.**
- **6 % der Unternehmen priorisieren Digitalisierung als Top-Unternehmensthema.**
- **3 % der Unternehmen sind Netzwerkunternehmen.**
- **6 % der Unternehmen sind erfolgreich in der neuen Arbeitswelt.**

Quellen:

AT Kearney (2016). Ändern oder untergehen – eine Begegnung mit der Wertschöpfung von morgen.
Eventure (2016). Eventure Facts Q2/2016.
Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2016). Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen. Trendstudie 2016. Konstanz.
Schulze et al., 2014; Fachhochschule Nordwestschweiz. Befragung von 423 Organisationen aus der Deutsch- und Westschweiz.

Was bremst den digitalen Wandel in Unternehmen?

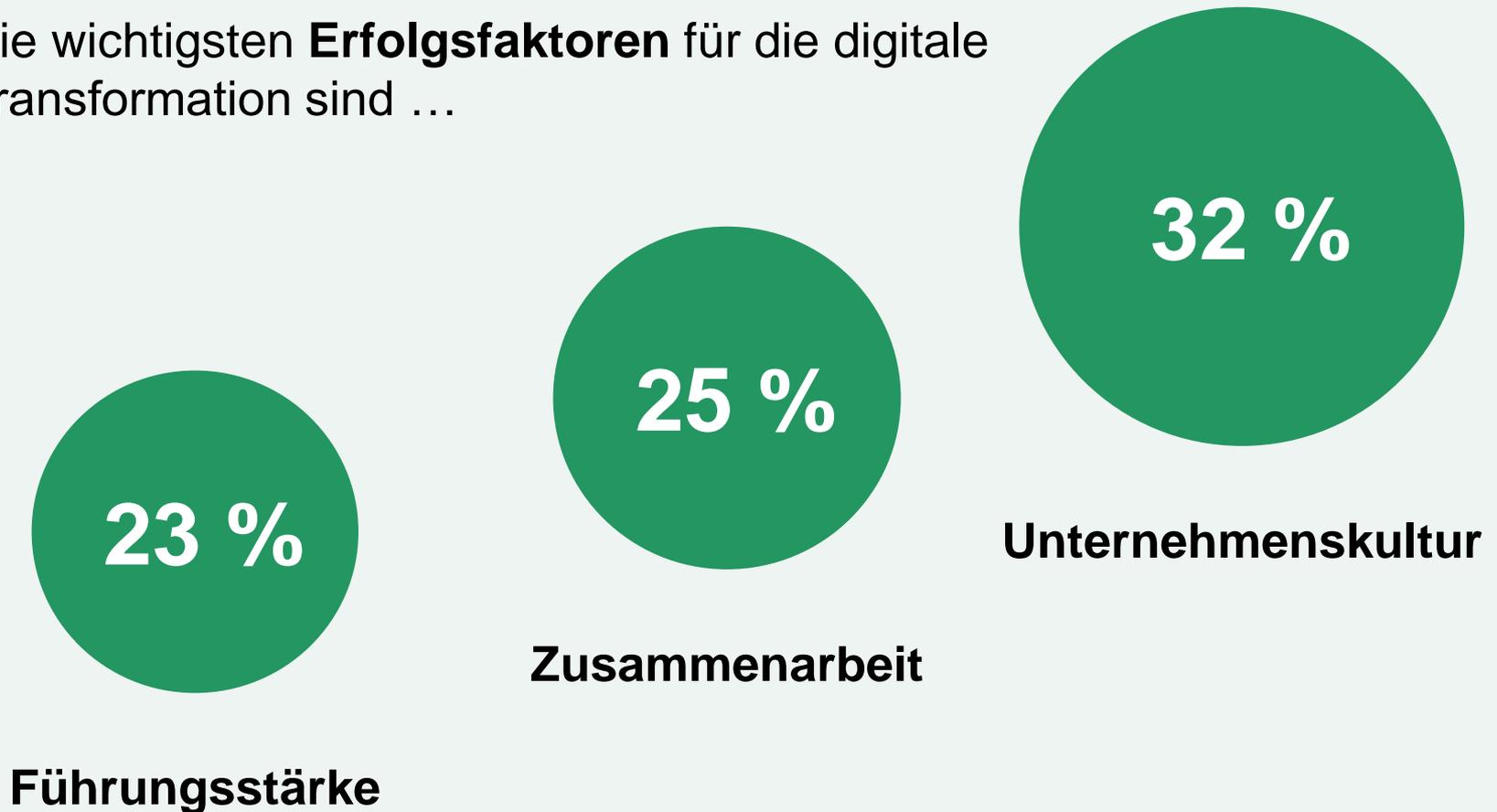
Die grössten **Hemmnisse** für die digitale Transformation sind ...



N = 180+ Digitalexperten und Unternehmer, 9 Standorte, 50+ Startups und Corporate Geschäfte

Wie gelingt die digitale Transformation?

Die wichtigsten **Erfolgsfaktoren** für die digitale Transformation sind ...



N = mehr als 100 CEOs und Gründer von technologiebezogenen Startups und Inkubatoren

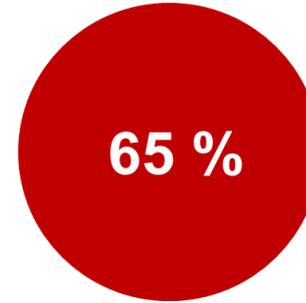
Einfach... ?



Fehlende Zeit



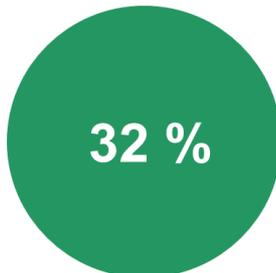
Zusammenarbeit



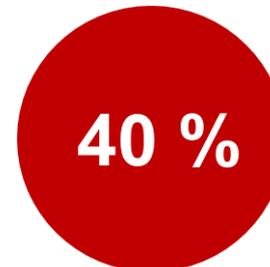
**Verteidigung bestehender
Strukturen**



Führungsstärke



Unternehmenskultur



**Entscheidungsangst von
Führungskräften**

Pioneering Future Leadership and Work

- I. Arbeitswelt 4.0: Standort-Check
- II. Erfolg in der Arbeitswelt 4.0 – von Pionieren lernen
- III. Top Manager - Treiber der New Work Transformation
- IV. New Work & Culture Check

Pioneering Future Leadership and Work

I. Arbeitswelt 4.0: Standort-Check

II. Erfolg in der Arbeitswelt 4.0 – von Pionieren lernen

III. Top Manager - Treiber der New Work Transformation

IV. New Work & Culture Check

Herausforderung I: Standortbestimmung

New Work Check

Flexible Arbeitszeiten

Virtuelle Teams

Homeoffice

Projekthaftes Arbeiten

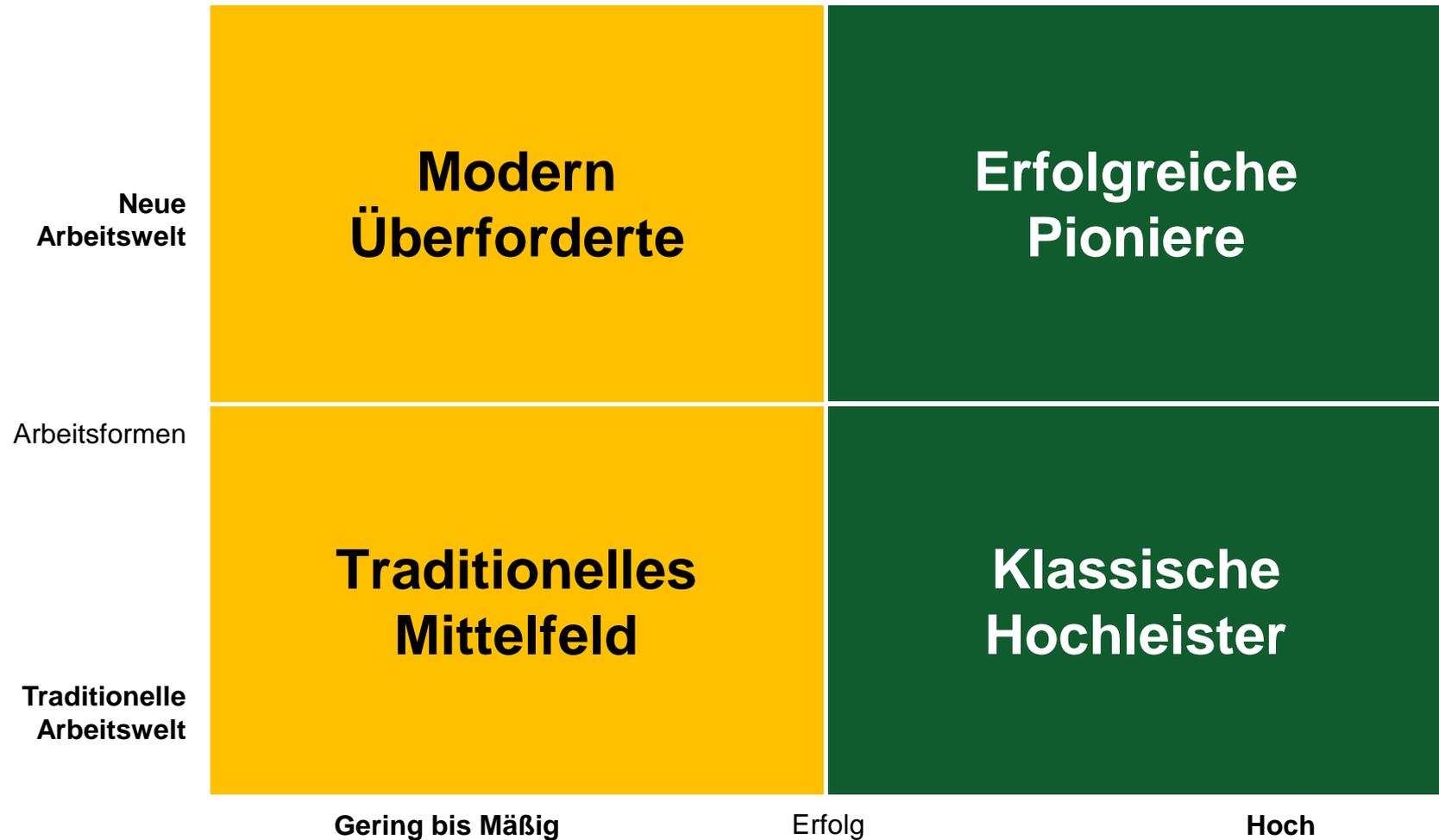
Desk Sharing

Digitale Technologien

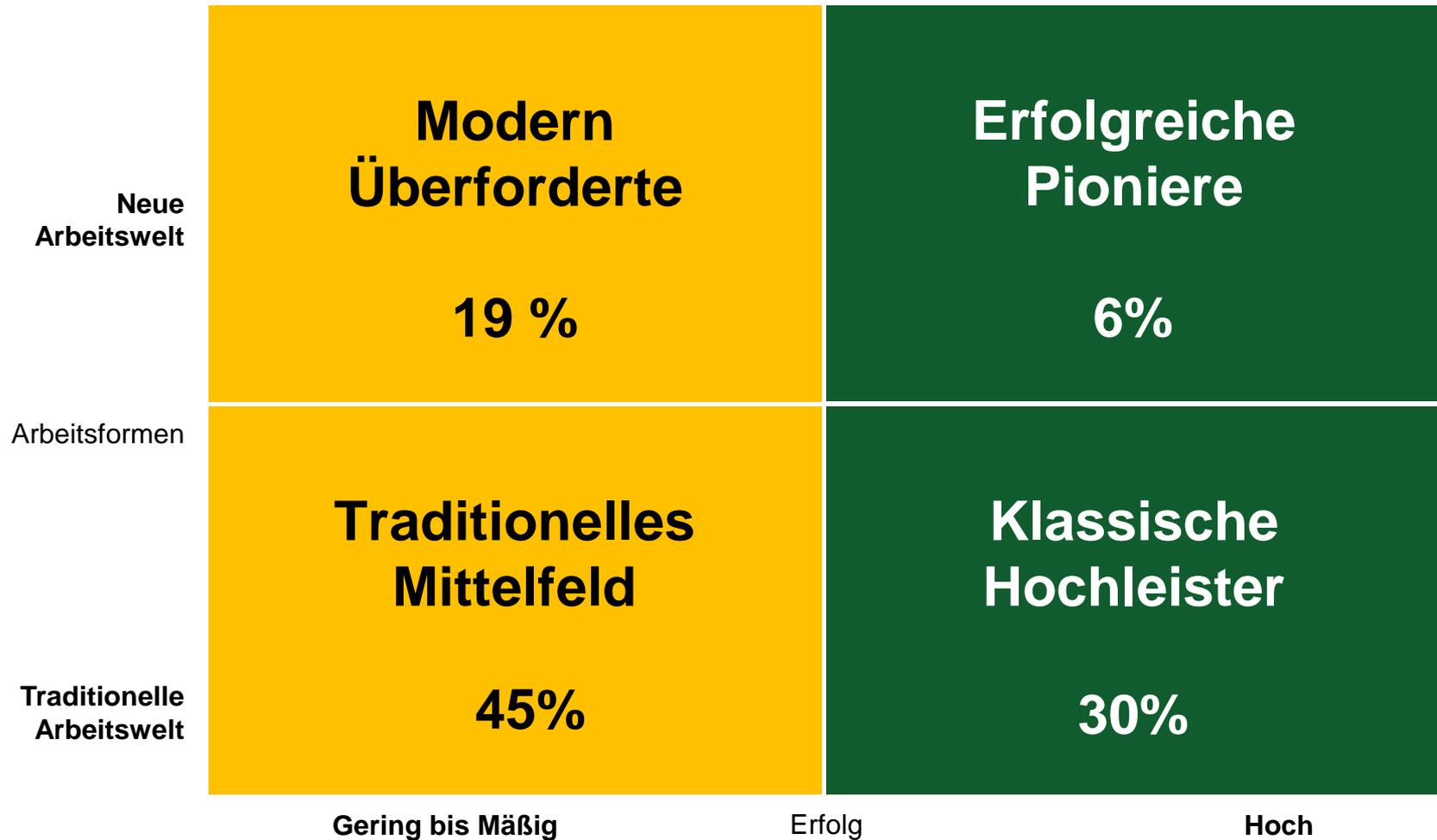
Individualisierte Arbeit

Digitale Kommunikation

Neue Arbeitswelt: Wo stehen wir?



Neue Arbeitswelt: Wo stehen wir?



Modern Überforderte stärkste Beschleunigungsfälle

Neue Arbeitswelt	Modern Überforderte <ul style="list-style-type: none">• Starke Beschleunigungsfälle• Hohe Erschöpfung• Erhöhte korrosive Energie	Erfolgreiche Pioniere <ul style="list-style-type: none">• Stärkste Innovation• Höchste Mitarbeiterbindung• Stärkstes Unternehmertum
Arbeitsformen	Traditionelles Mittelfeld <ul style="list-style-type: none">• Schlechtestes Ergebnis bei allen Merkmalen	Klassische Hochleister <ul style="list-style-type: none">• Höchste Gesamtleistung• Höchster ROI
Traditionelle Arbeitswelt		
	Gering bis Mäßig	Hoch
	Erfolg	

Pioneering Future Leadership and Work

I. Arbeitswelt 4.0: Standort-Check

II. Erfolg in der Arbeitswelt 4.0 – von Pionieren lernen

III. Top Manager - Treiber der New Work Transformation

IV. New Work & Culture Check

Herausforderung II: Erfolg in der neuen Arbeitswelt?

New Culture Check

Führung mit Sinn und Inspiration

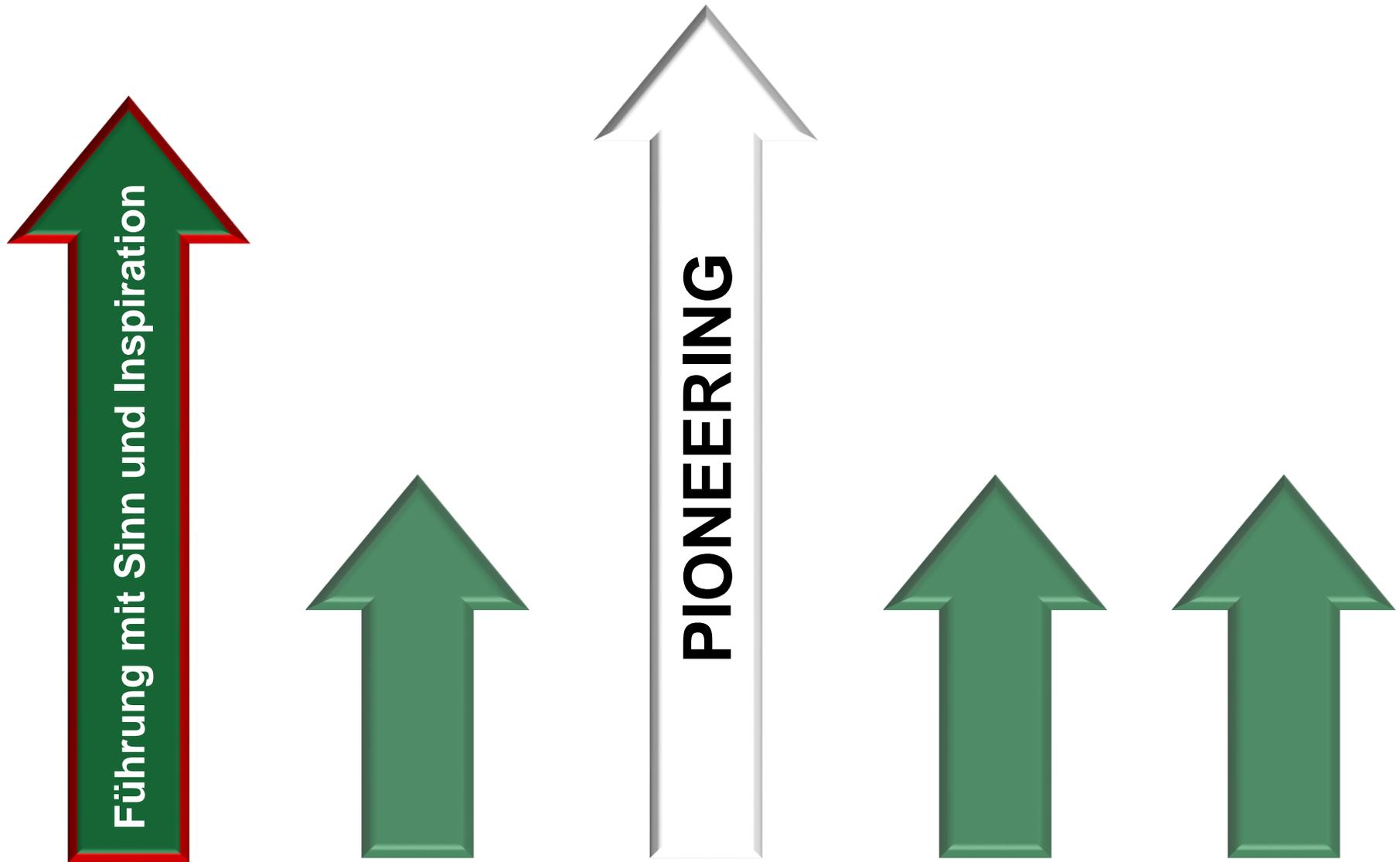
Vertrauenskultur

Selbstkompetenz der Mitarbeitenden

Flexible Strukturen

Proaktives Top-Management

Erfolgsvoraussetzungen der Arbeitswelt 4.0



Führung mit Sinn und Inspiration: Generation Y

Über 40 Prozent der 21- bis 26-jährigen leben noch bei ihren Eltern.

2/3 der Y-Studenten glauben, dass sie später zu den Top-20 Verdienern der Gesellschaft gehören werden.

Millennials – Generation Praktikum – Digital Natives

80 Prozent der Millennials schlafen mit Handy neben dem Bett.

Millennials sind im Durchschnitt 6 Stunden pro Tag online.

76 Prozent der Generation Y besitzen ein Smartphone.

Der durchschnittliche Generation Y-ler ist mit 16 Arbeitskollegen auf Facebook befreundet.

Nur 14% der Generation Y würden gerne in Grossunternehmen arbeiten.

*Quelle: Zukunftsinstitut 2013
(n=511 Personen, 25-30 Jahre)*

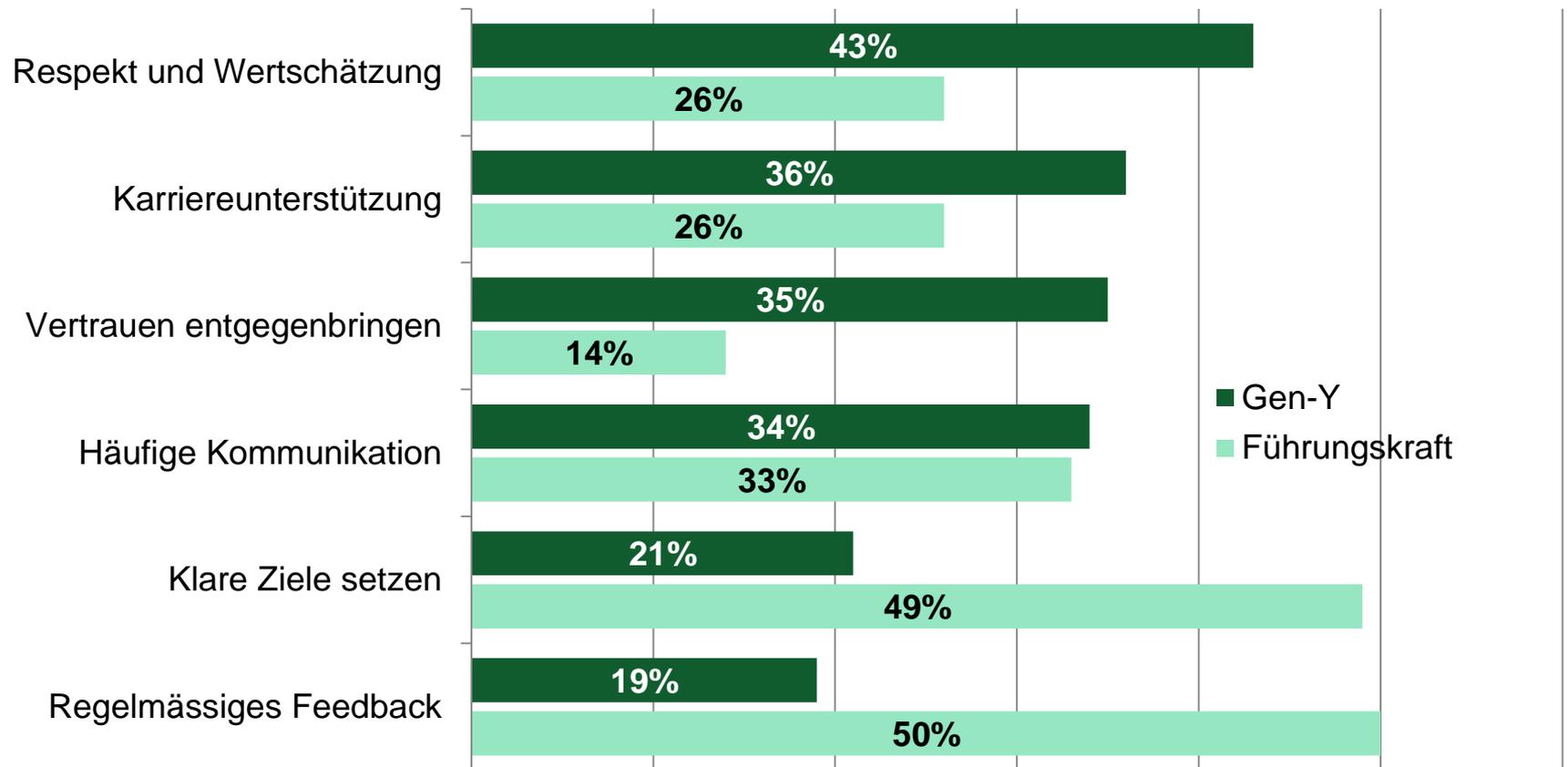
Warum denken Sie, dass Ihr Unternehmen ein geeigneter Arbeitgeber für mich ist?

Führung mit Sinn und Inspiration: Generation Y

*n = 2000 Berufseinsteiger und Manager;
54% aus Privatindustrie, 46% aus
öffentlichem Sektor; Grossbritannien*

Gen-Y: Welches Führungsverhalten ist Ihnen wichtig?

Führungskräfte: Welches Führungsverhalten ist Ihrer Meinung nach der Gen-Y wichtig?

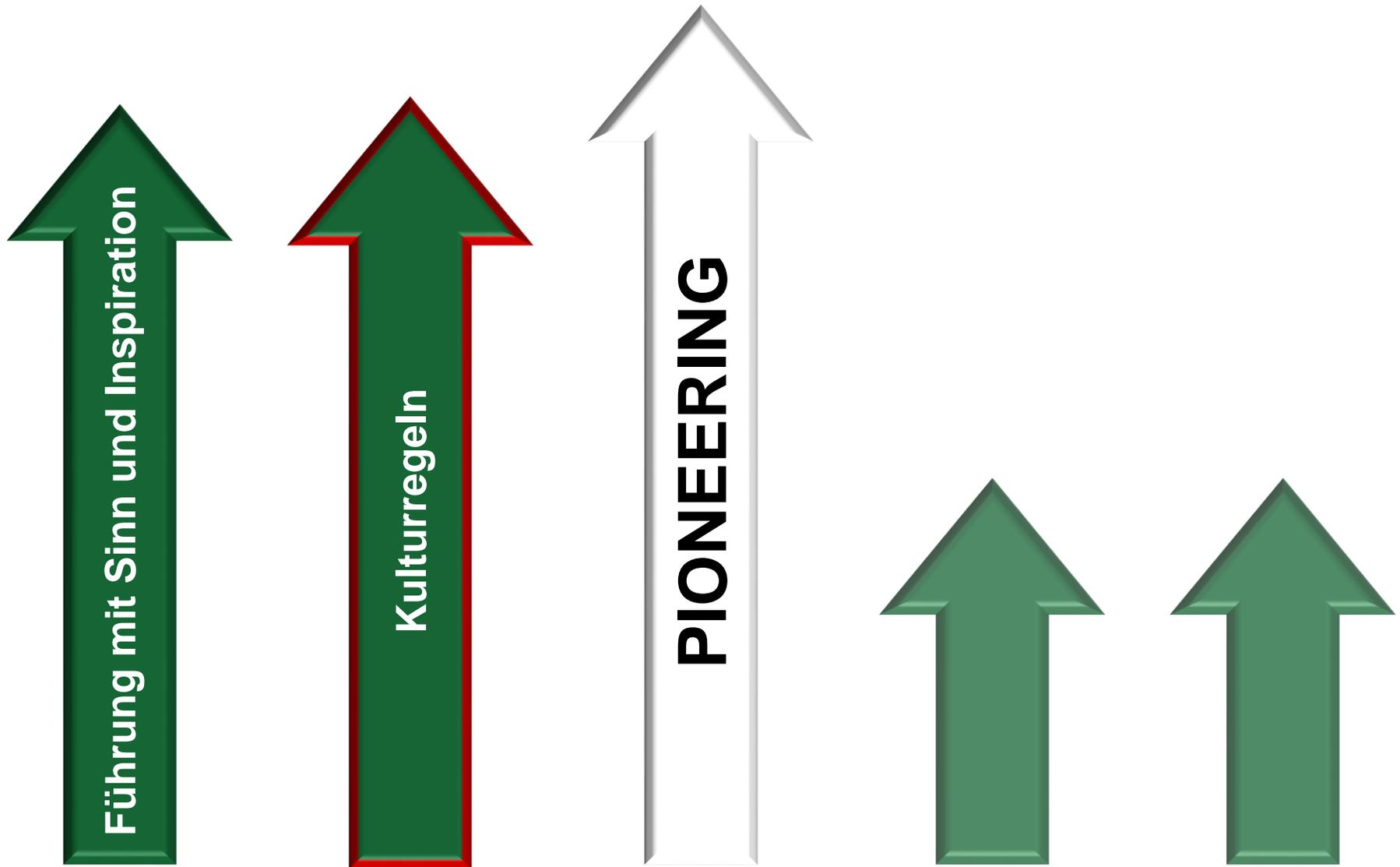


Quelle: Institute of Leadership & Management der Ashridge Business School (2013)

Führung mit Sinn und Inspiration

Transaktionale Führung	Transformationale Führung
<p>Ziele setzen</p> <p>Leistungskontrolle</p> <p>Systematisches Feedback</p> <p>Belohnen/bestrafen</p>	<p>Vorbildhandeln</p> <p>Inspirierende Motivation</p> <p>Geistige Anregung</p> <p>Individuelle Beachtung</p>

Erfolgsvoraussetzungen der Arbeitswelt 4.0



Kulturregeln: Google „Work Rules“ - Laszlo Bock

- Hab keine Angst davor, die Regeln zu brechen.
- Gebe deiner Arbeit Sinn.
- Vertraue deinen Mitarbeitern.
- Stelle immer neue Mitarbeiter ein, die besser sind als du.
- Jeder Mitarbeiter ist ein Gründer.
- Jeder Mitarbeiter gibt seinen Kollegen Feedback.
- Ein Google Mitarbeiter sollte nie Angst davor haben, einen Fehler zu machen.

Kulturregeln: The Hilti Way

- **“Love it, change it, leave it”**
- **Confront the Brutal Facts**
- **Werte:**
Integrität – Mut – Teamarbeit – Engagement

- **Gegründet: 1942 in Schaan, Liechtenstein**
- **Besitz: 100% Martin Hilti Family Trust**
- **Aktuell: 22.000 Mitarbeitende in 120 Ländern**

Die Grundlagen des Kulturmanagements:

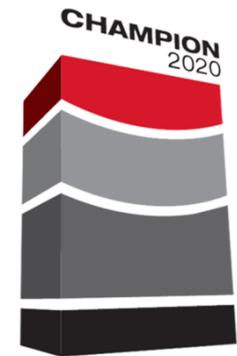
- Aktive Kultur-entwicklung seit 1984
- Integration Kultur ins Managementsystem
- Konsistentes Führungsverhalten
- Systematisches Monitoring der Kultur

Phase I (1985-2003)

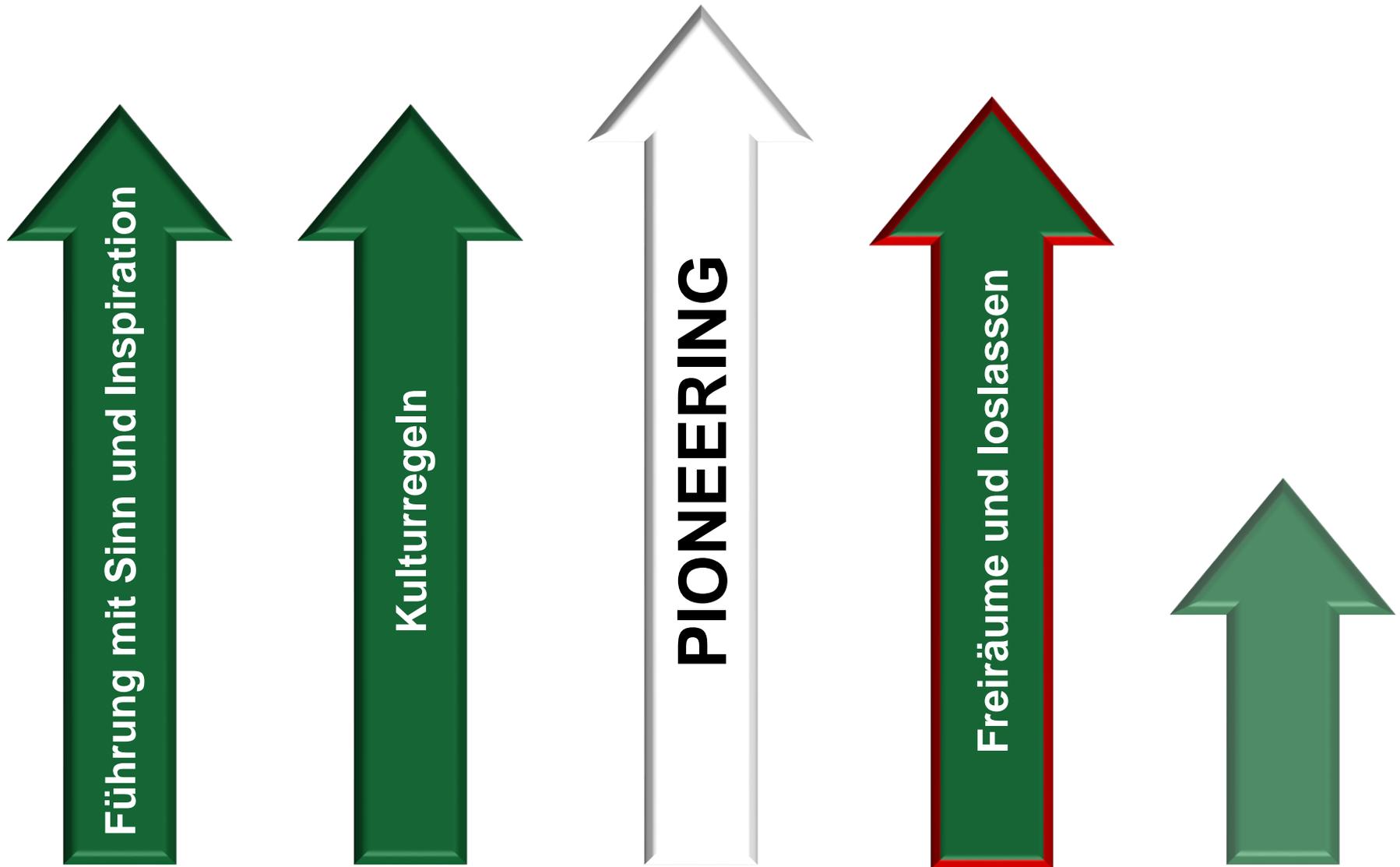
- Inno Trainings „Führung unterscheidet“
- Grundlagen:
 - “The Circle of Habits”
 - “Freedom of Choice”
 - “Swing of Life”
 - COTOYO

Phase II (2003-2013)

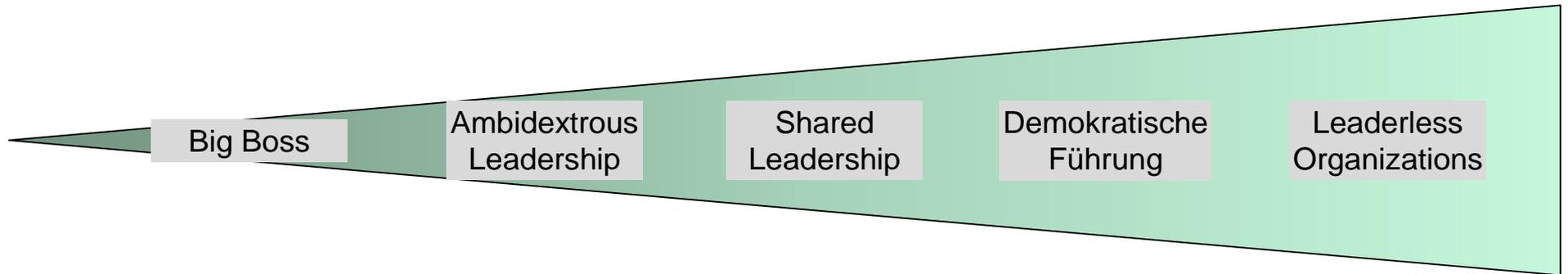
- Mitarbeiterbefragung
- Regelmässige Team-Camps
- HILTI investiert jährlich mehr als CHF 13,2 Millionen in Kulturentwicklung
- 70 vollamtliche «Sherpas»



Erfolgsvoraussetzungen der Arbeitswelt 4.0



New Leadership = Freiräume und loslassen



- Strikte Hierarchie
- Eine Führungsperson pro Hierarchieebene
- Entscheidungen von Einzelpersonen

- Kombination aus Top Down und Shared Leadership

- Flexible Hierarchie
- Mehrere Führungspersonen pro Hierarchieebene
- Teamarbeit

- Mitarbeiter wählen in demokratischen Wahlverfahren ihre Chefs

- Flache Hierarchien
- Absolute Gleichheit aller Mitglieder der Organisation
- Hohes Mass an Zusammenarbeit

«Arbeitsumgebungen mit wenig Freiheiten wird es bald nicht mehr geben.»

Laszlo Bock, Work Rules

Freiräume und loslassen: Demokratische Führung

Demokratie bei Haufe-Umantis: Hier wird der Chef gewählt

Bei der Software-Firma Haufe-Umantis werden Führungskräfte von den Mitarbeitern gewählt und haben anschließend im Grunde nichts zu entscheiden. Warum das dennoch gut geht.

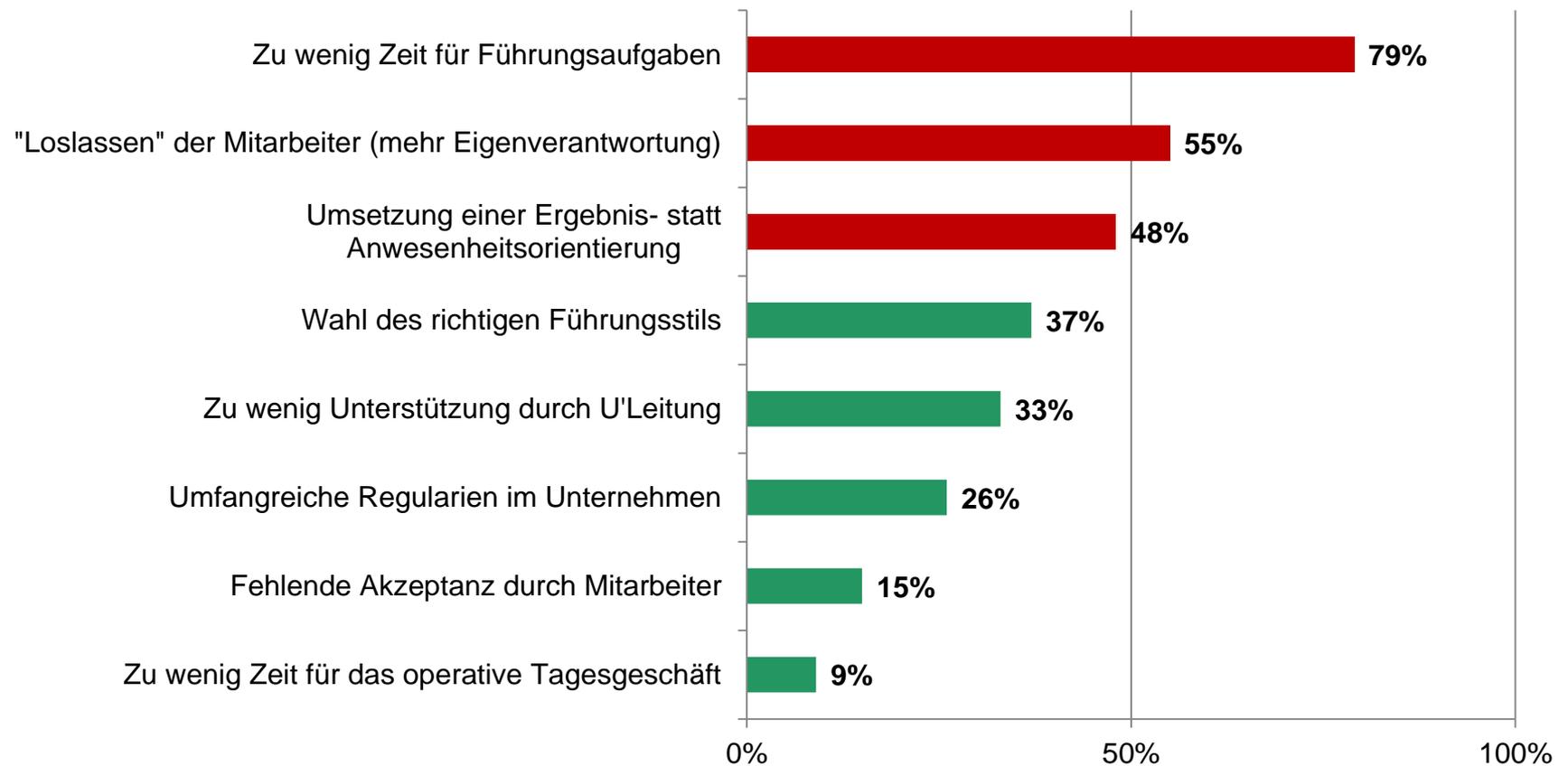
Marc Stoffel begann als Praktikant bei haufe umantis. In den Jahren 2013, 2014 und 2015 wurde er jeweils zum CEO gewählt.



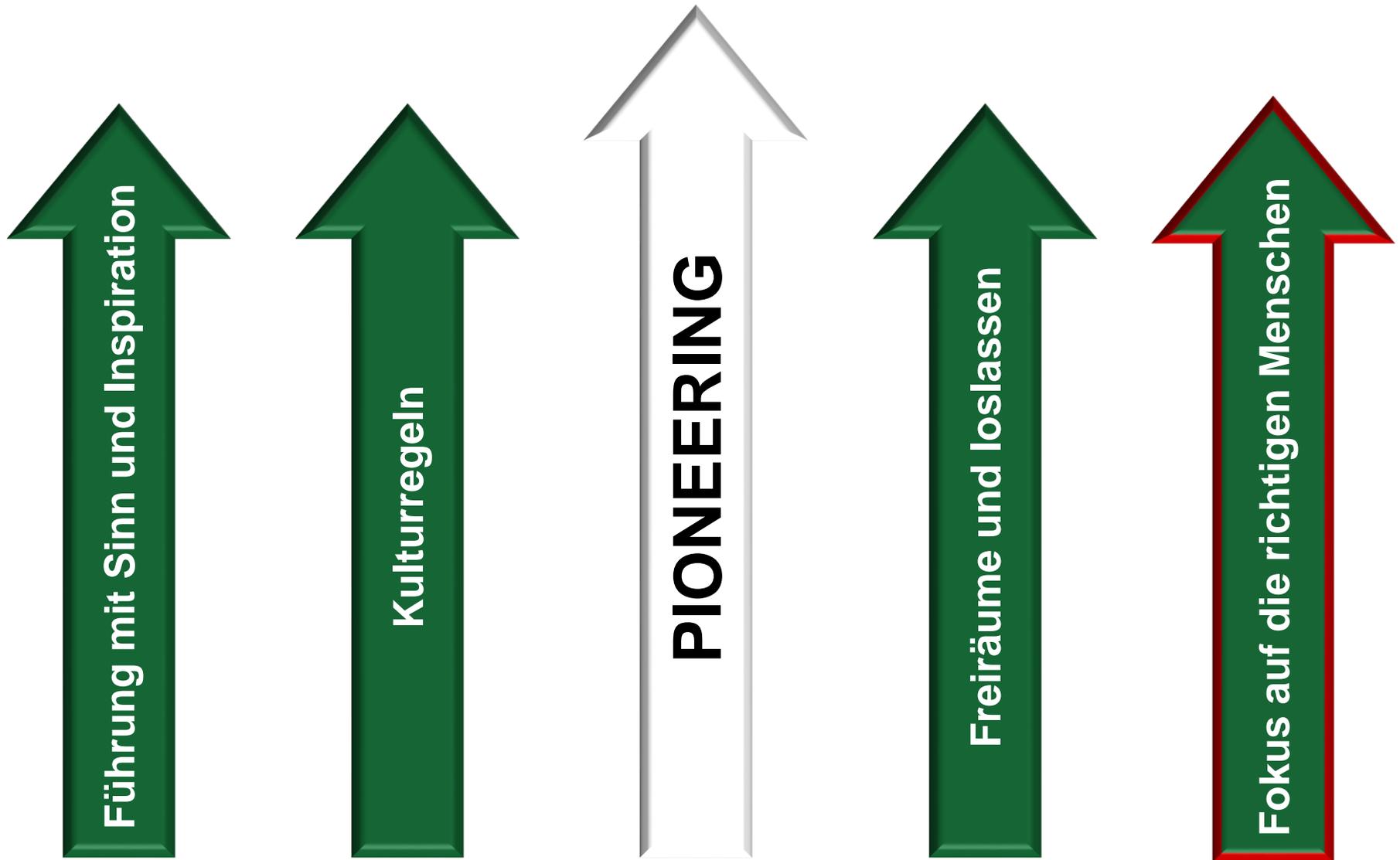
- Gegründet im Jahr 2000 als Spin-Off von HSG und ETH
- 150 Mitarbeitende (Hauptsitz in St.Gallen)
- Einer der führenden Anbieter von Talent-Management-Software in Europa (mehr als 1.000 Kunden in 120 Ländern)
- «Mitarbeiter führen Unternehmen»: Alle Mitarbeiter bestimmen gemeinsam die Strategie und Prozesse und wählen jährlich ihre Führungskräfte

Freiräume und loslassen ≠ an Kontrolle

Befragung von 665 Führungskräften in Deutschland und der Schweiz zu den grössten Herausforderungen von Führungskräften:



Erfolgsvoraussetzungen der Arbeitswelt 4.0



«First Who, Then What»

Jim Collins

- > 3 Millionen Verkäufe (35 Sprachen)
- Analyse von 1435 Firmen (“Good companies”)
- 7 Management-Prinzipien der Top 11 (“Great companies”)

Fokus auf die richtigen Menschen

“Ich verbringe jedes Jahr sechs Wochen in den verschiedenen Regionen, um vor Ort über die Nachfolgeplanung zu sprechen und Talente kennenzulernen.”

Jörg Kampmeyer, CFO, Hilti Group

Fokus auf die richtigen Menschen

«Wenn es um neue Mitarbeitende geht,
machen Sie keine Kompromisse – Niemals!»

Laszlo Bock, Google HR-Leiter

Google investiert das **2.5-fache** im Vergleich zu
durchschnittlichen Unternehmen in das Recruiting
der richtigen Mitarbeitenden.

Pioneering Future Leadership and Work

I. Arbeitswelt 4.0: Standort-Check

II. Erfolg in der Arbeitswelt 4.0 – von Pionieren lernen

III. Top Manager - Treiber der New Work Transformation

IV. New Work & Culture Check

Spezifika von Top Managern erfolgreicher Pioniere

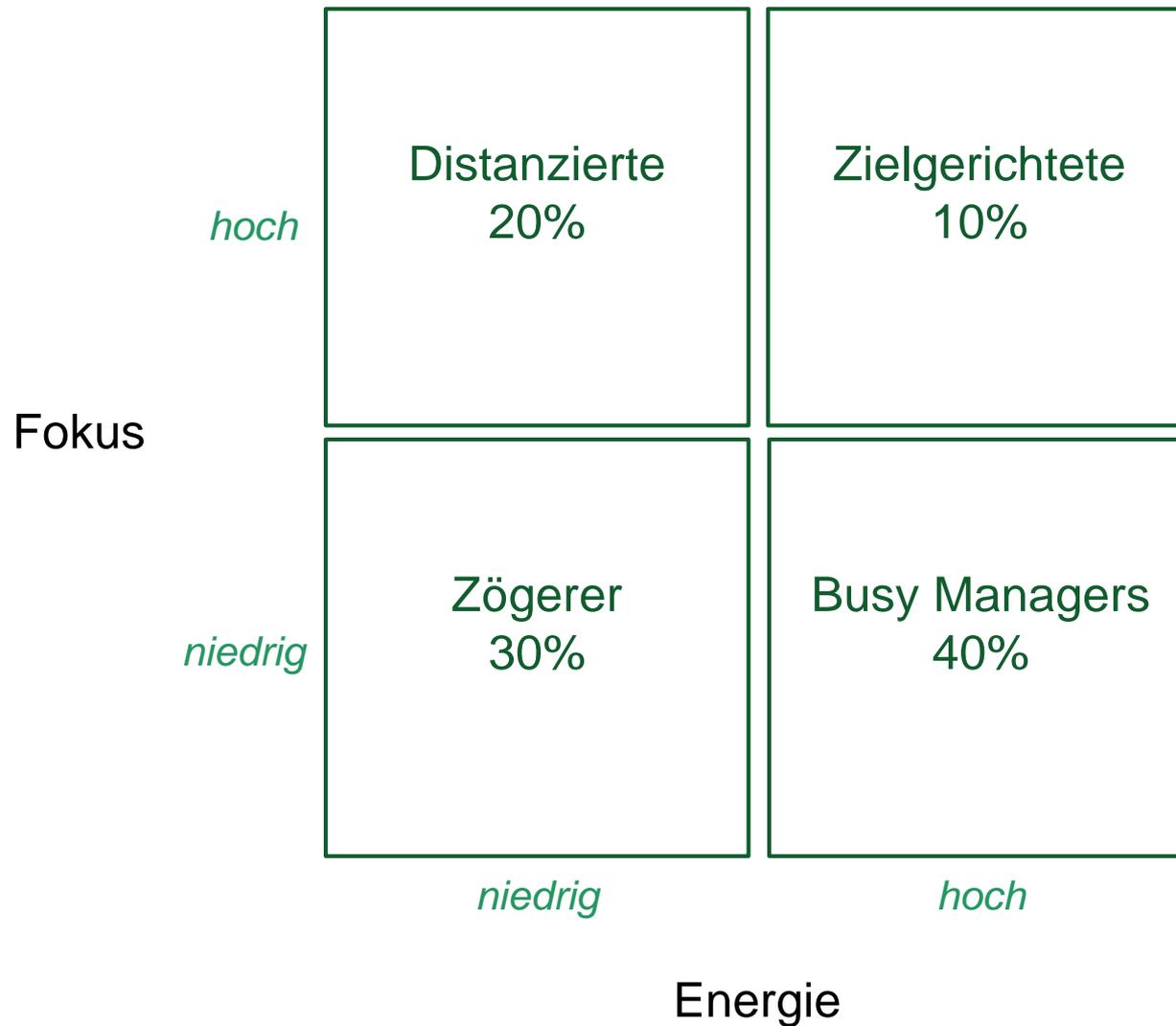
**Proaktives Top
Management
in der New Work
Transformation**

Mehr eigenes Sinnerleben
bei der Arbeit

Chancenorientierung
mit positiver Fehlerkultur

Positives Zukunftsbild
wird expliziter verankert

Selbstführungskompetenz



Fazit:

- **Nur 6% der Unternehmen sind erfolgreich in der neuen Arbeitswelt.**
- **Erfolg = Voraussetzung für Erfolg in der neuen Arbeitswelt**
- **Fokus I: Führung mit Sinn & Inspiration und Vertrauenskultur**
- **Fokus II: Loslassen und oberste Priorität auf die Auswahl der richtigen Menschen**
- **Proaktives Top-Management mit Sinn, explizitem Zukunftsbild und Chancenorientierung**

In eigener Sache (1)

Seminarprogramm I.FPM 2017

**St.Galler Leadership-Tag mit Nacht: Arbeitskultur 4.0 Europäische –
Erfolgsmodelle und Trends** 15. und 16. März 2017 – *WBZ-HSG, St.Gallen*

St. Galler Leadership Zertifikat
12 Tage in 4 Modulen, Start: 13. März 2017 – WBZ-HSG, St.Gallen

Führung mit Energie und Fokus
07. bis 09. Juni 2017 – WBZ-HSG, St.Gallen

Leading with Energy and Focus
28. bis 30. August 2017 – WBZ-HSG, St.Gallen

Kontakt: Nicole Stambach (nicole.stambach@unisg.ch)

Pioneering Future Leadership and Work – Konsortium

Link: <http://www.ifpm.unisg.ch/de/centers/ifpm+center+for+future+work+and+leadership>

Kontakt: Jessica Färber (jessica.farber@unisg.ch)

In eigener Sache (2)

New Work & Culture Check

- Der Quick Check und eine umfassende Variante des New Work & Culture Check sind ab Ende des Jahres online auf unserer Homepage verfügbar
- Durchführung und Auswertung für ganze Unternehmen
- Benchmarking: Grosszahlige Vergleichswerte für Schweiz und Deutschland

I.FPM-Leadership-Newsletter

- Lancierung des Newsletters in den nächsten Tagen

➤ **Anmeldung über Ihre
Papierkarte (alte Welt 😊)**

Institut für Führung
und Personalmanagement



Universität St.Gallen

Ich bin interessiert am:

I.FPM-Leadership-Newsletter

New Work & Culture Check

Meine E-Mail-Adresse:

Pioneering Future Leadership and Work

- I. Arbeitswelt 4.0: Standort-Check
- II. Erfolg in der Arbeitswelt 4.0 – von Pionieren lernen
- III. Top Manager - Treiber der New Work Transformation
- IV. New Work & Culture Check

New Work Check

Flexible Arbeitszeiten

Virtuelle Teams

Homeoffice

Projekthafte Arbeiten

Desk Sharing

Digitale Technologien

Individualisierte Arbeit

Digitale Kommunikation

New Culture Check

Führung mit Vision und Inspiration

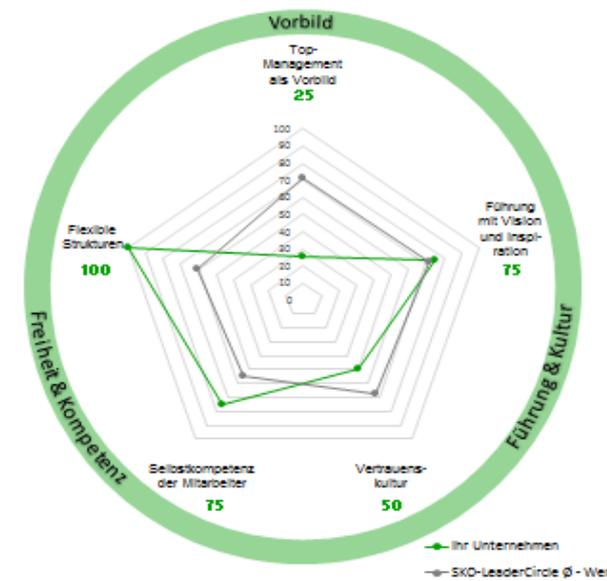
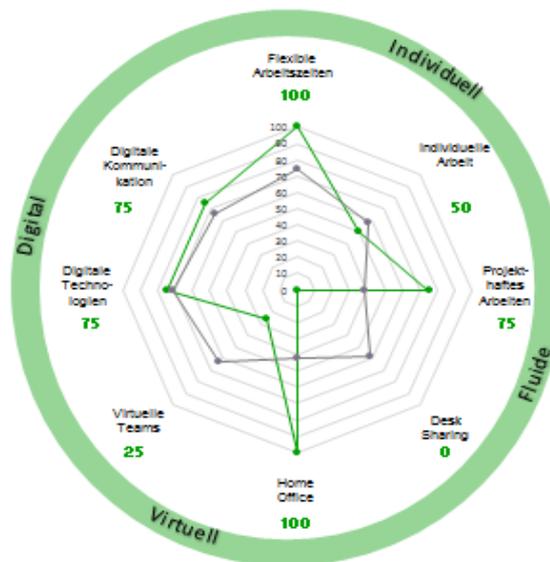
Vertrauenskultur

Selbstkompetenz der Mitarbeitenden

Flexible Strukturen

Proaktives Top-Management

New Work Index 63	Dynamic Performance Index 83	New Culture Index 65
SKO-LeaderCircle Ø - Wert 65	SKO-LeaderCircle Ø - Wert 71	SKO-LeaderCircle Ø - Wert 59



New Work & Culture Check – Next steps!

- Launch des New Work & Culture Check auf der I.FPM Homepage
- Neue Publikationen
- Praxisprojekte

**Bleiben Sie up-to-date über unseren Newsletter!
(Anmeldung über ifpm.unisg.ch)**



Prof. Dr. Heike Bruch

Universität St. Gallen
Institut für Führung und
Personalmanagement
heike.bruch@unisg.ch

Kontakt gerne auch über:
Xing
LinkedIn

Newsletter abonnieren:
ifpm.unisg.ch

Trendstudie über:
topjob.de/projekt/trendstudie

