

Nachhaltige Transformation – Perspektiven des neuen Arbeitens

TRIOKON2022, 22. September, Passau

Dr. Alexander Herzner

Nachhaltige Transformation – Perspektiven des neuen Arbeitens

„Arbeit ist eine komplexe Lebensform“



Die Arbeit heute

.... Ist geprägt aus der Vergangenheit

- Arbeit als primäre Funktion in der Produktion von Güter und Dienstleistungen
- Im Spannungsfeld zwischen Technischem Fortschritt und Überkonsum
- Von der Agrar- zur Industrie- zur Wissensgesellschaft im stetigen Wandel

... und wirf Fragen für die Zukunft auf

- Was ist der Sinn von Arbeit?
- Geht es nur um Arbeitsplätze oder um den Menschen? (Arbeiter:in als bloße Resource)
 - Primär um Persönlichkeitsentwicklung statt um Produktion
- Ist Arbeit die einzige Einkommensquelle?

A large white quotation mark icon is positioned on the left side of the image. The background is a solid brown color with a faint, high-angle photograph of a pen nib resting on a piece of paper, which is slightly out of focus.

...and sustainable development clearly requires economic growth But growth by itself is not enough. ... Hence sustainable development requires that societies meet human needs both by increasing productive potential and by ensuring equitable opportunities for all.”

Report of the World Commission on Environment and Development, 1987, p. 44.

Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern

- 8.1: Erhöhung des Pro-Kopf-Wachstums
- 8.2: Höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung, Technologie, Innovation...
- 8.3: Unternehmertum, Arbeitsplätze, KMU
- 8.4: Entkopplung Wirtschaftswachstum / Ressourcenverbrauch
- 8.8: Die Arbeitsrechte schützen und sichere Arbeitsumgebungen für alle Arbeitnehmer ...
- 8.9: Förderung eines nachhaltigen Tourismus, der Arbeitsplätze schafft und die lokale Kultur und lokale Produkte fördert



Jeder 2. Job

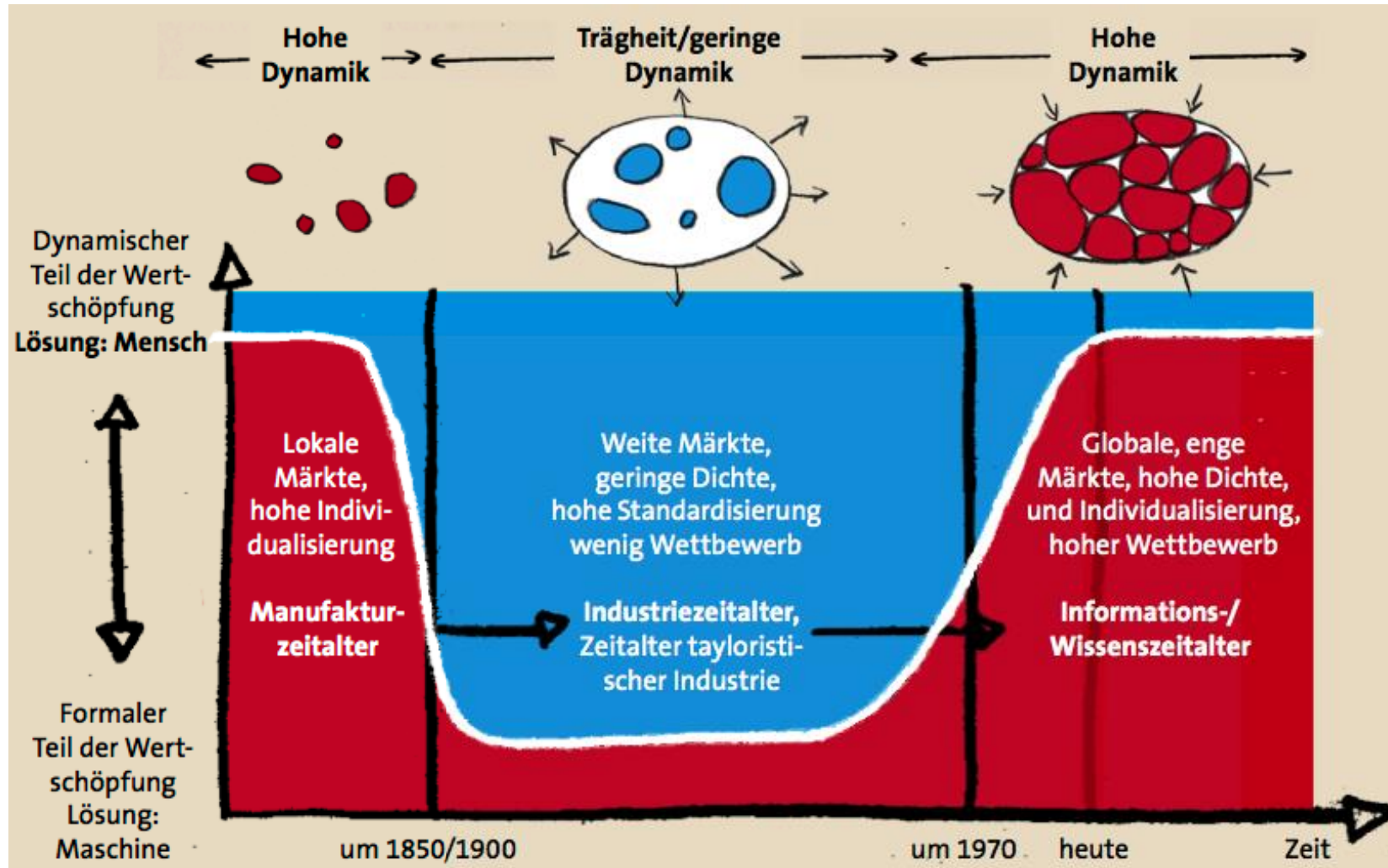
Wird ersetzt oder muss NEU gedacht werden

Arbeit im “Status Quo“

- Fixierte, individuelle Ziele
- Management by Objectives
- Budgets und Pläne
- Mitarbeiterbeurteilung
- Hierarchischer Druck
- Bezahlung nach Position
- "Pay for Performance"
- Anreize, Incentives, Boni
- Kostenmanagement



Taylorismus: Ein Managementverständnis aus alter Zeit



Management vs. Motivation vs. Organisation



Theorie X

Einstellung

Menschen mögen Arbeit nicht, finden sie langweilig – und werden sie nach Möglichkeit vermeiden

Führung

Menschen müssen angereizt werden, damit sie sich einsetzen und engagieren

Verantwortung

Menschen werden am liebsten angeleitet und vermeiden die Übernahme von Verantwortung

Motivation

Menschen sind hauptsächlich durch Geld und die Angst vor dem Jobverlust getrieben

Kreativität

Nur wenige Menschen sind zu Kreativität fähig - außer wenn es darum geht, Management-Regeln zu umgehen

Theorie Y

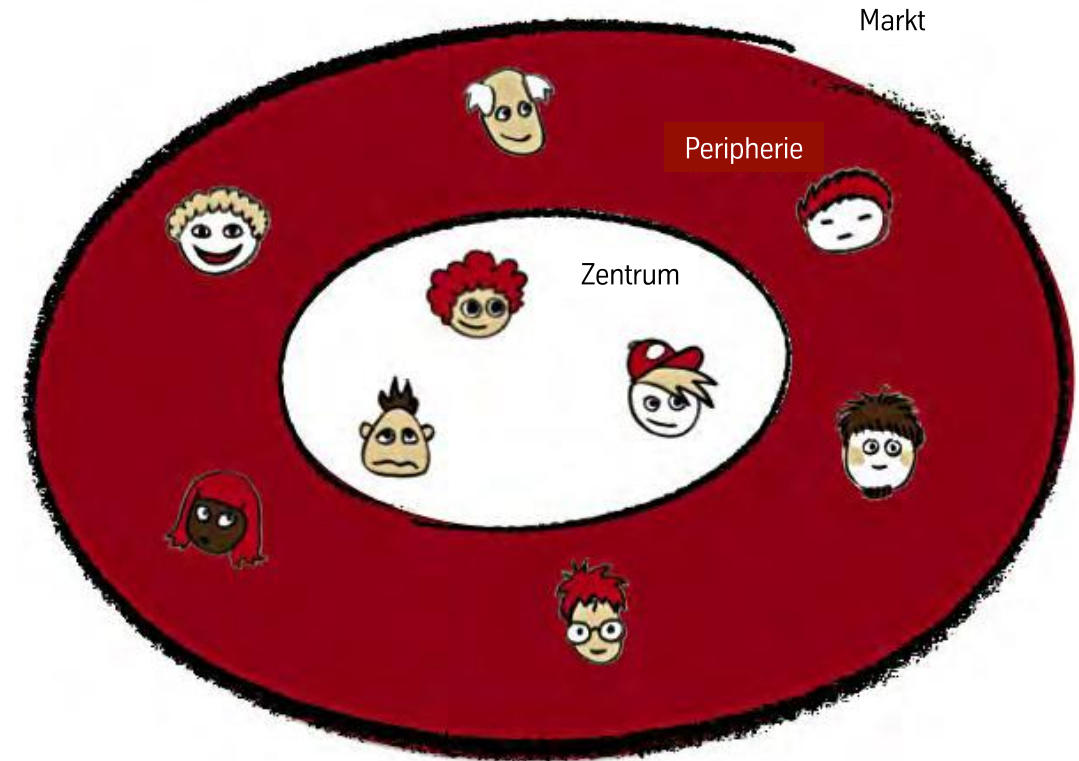
Menschen müssen zwar arbeiten, wollen sich aber auch für die Arbeit interessieren. Unter den richtigen Bedingungen macht Arbeit Spaß

Menschen sind in der Lage sich selbst zu führen in Richtung auf ein Ziel, das sie akzeptieren

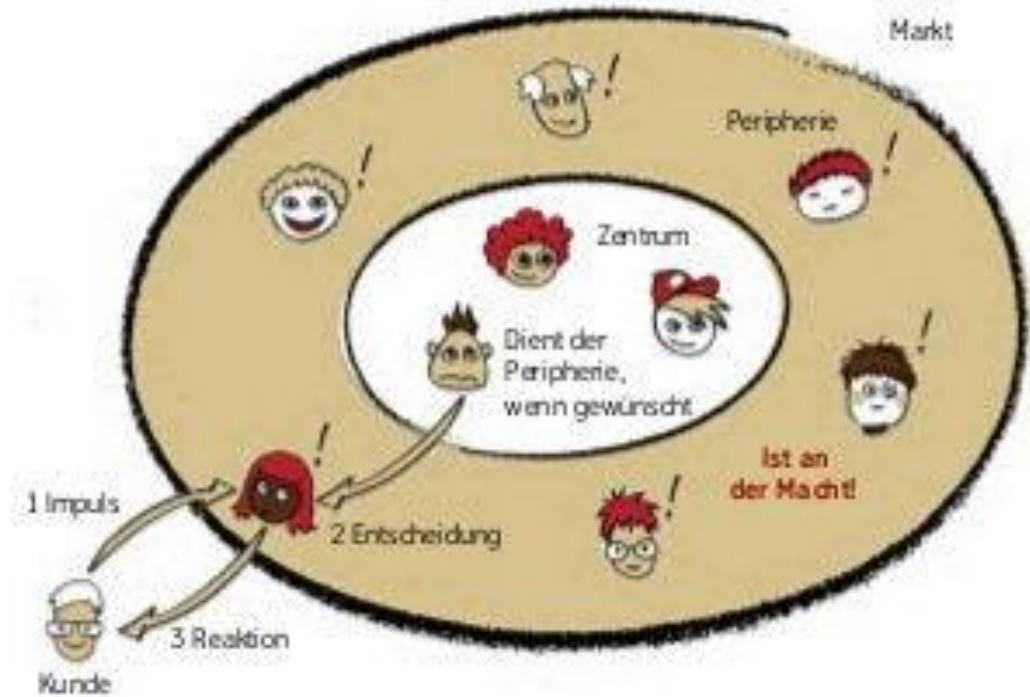
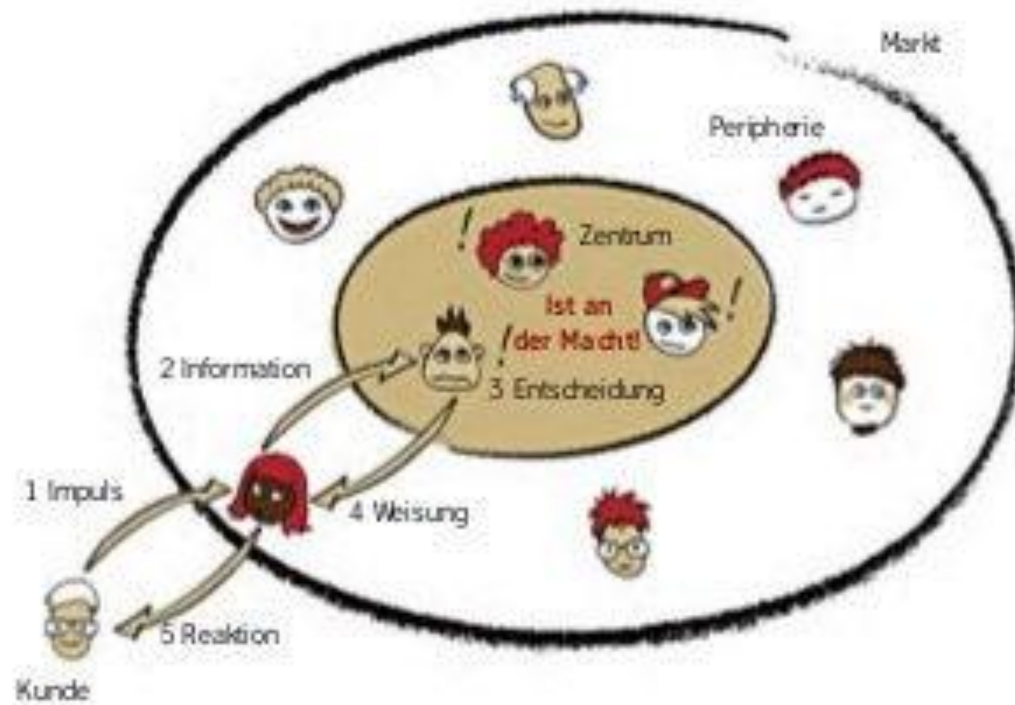
Unter den richtigen Umständen suchen und übernehmen Menschen Verantwortung

Unter den richtigen Bedingungen sind Menschen durch den Wunsch motiviert, eigenes Potential zu entfalten

Kreativität und Einfallsreichtum sind weit verbreitet, werden aber nur selten genutzt und ausgeschöpft



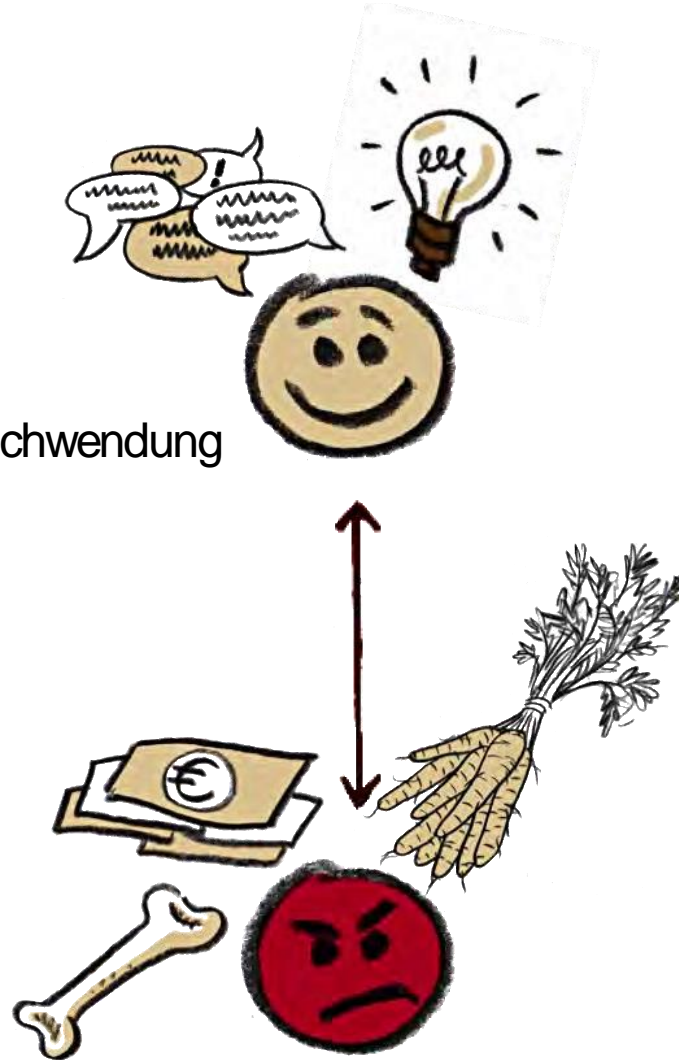
Organisation für Transformation



Von - Zu

- Transparenz & Verbesserung
- Vergleiche zwischen Teams
- Vergleiche mit Vorperioden
- Dialog and Dissens
- Sozialer- und and Gruppendruck
- Vergütung nach Marktwert
- Erfolgsbeteiligung
- Gemeinsamer Kampf gegen Verschwendung
- Target Costing

- Fixierte, individuelle Ziele
- Management by Objectives
- Budgets und Pläne
- Mitarbeiterbeurteilung
- Hierarchischer Druck
- Bezahlung nach Position
- “Pay for Performance”
- Anreize, Incentives, Boni
- Kostenmanagement



Wunsch oder mögliche Realität?

Gesetz

- §1 Handlungsfreiheit
- §2 Verantwortung
- §3 Leadership
- §4 Leistungsklima
- §5 Erfolg
- §6 Transparenz
- §7 Orientierung
- §8 Anerkennung
- §9 Geistesgegenwart
- §10 Entscheidung
- §11 Ressourceneinsatz
- §12 Koordination

Beta



- Sinnkopplung
- Zellen
- Führung
- Ergebniskultur
- Passgenauigkeit
- Intelligenzfluss
- Relative Ziele
- Teilhabe
- Vorbereitung
- Konsequenz
- Zweckdienlichkeit
- Marktdynamik

Alpha



- statt Abhängigkeit
- statt Ab-teilungen
- statt Management
- statt Pflichterfüllung
- statt Maximierungswahn
- statt Machtstau
- statt Vorgabe
- statt Anreizung
- statt Planung
- statt Bürokratie
- statt Statusgehabe
- statt Anweisung

Management und Führung

„Du willst eines Tages
Anführer sein?
Dann lerne gefälligst zu
folgen.“

Lord Kommandant Jeor Mormont (2.01)





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Bauer, J., Arbeit, Heyne, 2015

Brommer, D.; Hockling, S.; Leopold, V. (Ed.), Faszination New Work, Springer Gabler, 2019.

Hormann, J., Future Work, Wiesbaden, UV 1998

Lobo, S. & Friebe, H., Wir nennen es Arbeit, Heyne, 2006

Pfläging, N., Organisation für Komplexität, red, 2015

Pfläging, N., Kaputtoptimieren und Totverbessern, o.O. 2022

Pfläging, N. Zellstrukturdesign, München, Vahlen, 2019

Schmidpeter, R.; Bungard, P., Future of Work and Sustainable Business Models, Singapore, Springer, 2022

Rahn, Unternehmensführung. 9. Aufl. Herne 2015, S. 227–233, ISBN 978-3-470-43019-5

Vasek, T., Work-Life-Bullshit, Goldmann, 2015.

Walter A. Oechsler, Personal und Arbeit. 8. Aufl. München/Wien 2006, S. 238