

**new&able**

Management- und Organisationsberatung

Impulsvortrag

Herausforderungen und Perspektiven für  
Organisationen in unsicheren Zeiten

GVS DIALOG 2023

14.02.2023



# Agenda

1. Herausforderungen für Organisationen
2. Organisationen sind ‚Hybride Systeme‘: „Change is pain.“
3. Worauf wird es in Zukunft ankommen? 4 Thesen

# 1. Herausforderungen für Organisationen

## Herausforderung:

- = „Dilemma-Zone“: bisherige Modelle funktionieren nicht mehr, neue Modelle entstehen erst, neue Wettbewerber tauchen auf
- = Viele Projektinitiativen

## Wirkung:

- = Steigende Arbeitsbelastung (**58 %**) und vermehrter Leistungsdruck (**59 %**)
- = **22 %** der Arbeitnehmer: innen haben Sorge, ihren Job zu verlieren

## Herausforderung:

- = Multiple Krisen berühren das Kernbedürfnis von Bindung, Sicherheit und Autonomie

## Wirkung:

- = Knapp **ein Fünftel** aller Arbeitsausfälle gehen auf psych. Erkrankungen zurück
- = Gesteigerter Anspruch an ein menschengerechtes Arbeitsumfeld



## Herausforderung:

- = Volatilität - Unsicherheit - Komplexität - Ambiguität (VUCA)
- = Brüchig - Ängstlich - Nichtlinear-unbegreiflich (BANI)

## Wirkung:

- = **50%** sind in Deutschland der Meinung, der (technologische) Wandel schreite zu schnell voran
- = Jeder **zweite Arbeitnehmer** möchte seine Arbeitszeit reduzieren.

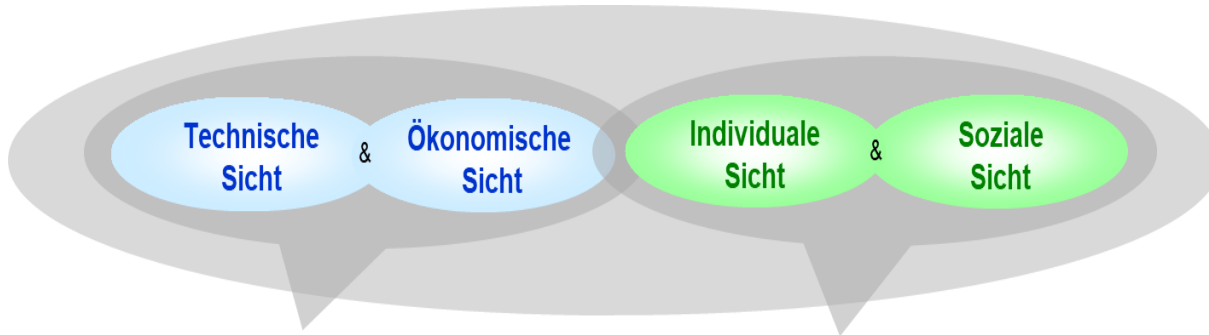
## Herausforderung:

- = Demografie, Gesundheit, New Work, Neo-Ökologie, Individualisierung

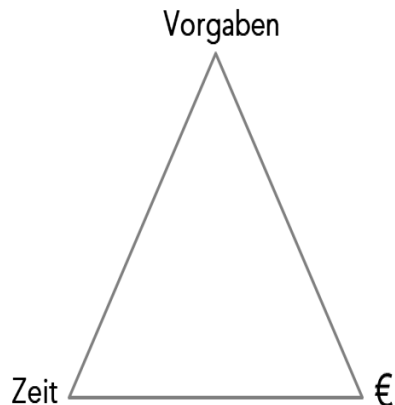
## Wirkung:

- = Werte-Kultur kommt auf den Prüfstand: (Unternehmens-) Ethik, Vertrauen, Verantwortungsübernahme, Leistungsbegriff, Shareholder-Ansatz
- = **24%** Bewahrer - **35%** Selbstoptimierer - **41%** Welt-Optimierer

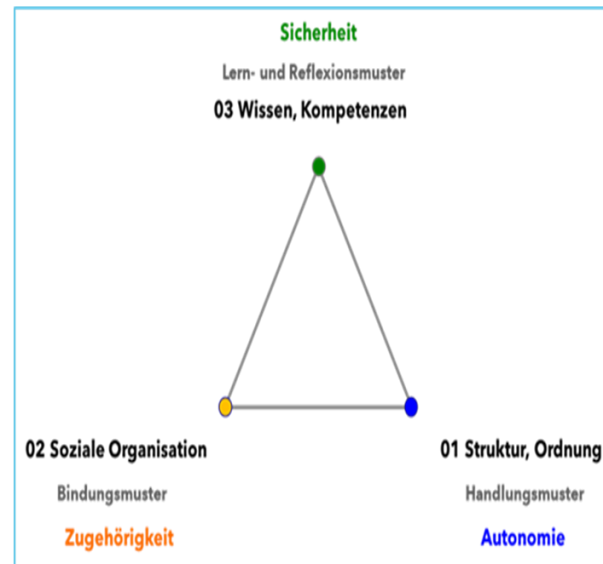
## 2. Organisationen sind hybride Systeme - „Change is pain“



Parameter der sog. **MASCHINEN-Logik**:  
Zieleorientierung- (vornehmlich bewusst)



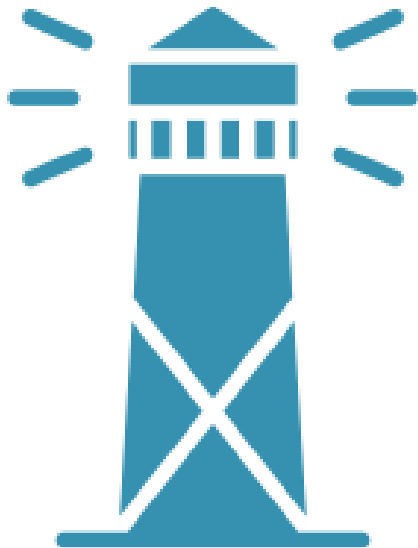
„Logik“ **LEBENDIGER Systeme**:  
Bedürfnisorientierung (läuft eher unbewusst ab)



- = Obwohl „Veränderungsinitiativen“ Bestandteil unternehmerischen Alltags sind, **stagniert gleichzeitig deren Erfolgsquote bei 25% - 30%**.
- = Je komplexer die Welt, desto stärker der Rekurs auf Werte und Wahrheiten, die **geföhlt und erlebt** werden.
- = Botschaften werden dabei nicht nur nach ihrem Wahrheitsgehalt beurteilt, sondern nach dem Grad ihrer **geföhlt Authenticität**.
- = Liebe und Hass, Wut und Empörung ebenso wie Mitleid und Solidarität sind solche **geföhlt authentische Botschaften**, weil sie an unsere **Ur-Instinkte** röhren.



### 3. Worauf es in Zukunft ankommt: **Die Sinnstiftung wird zentral**



#### Herausforderungen & Erwartungen:

- **Unsichere Zukunftsperspektiven** führen zu einer **Neubewertung** der Tätigkeiten und Arbeitskontexte
- **37%** der Deutschen sind bereit den **Arbeitgeber zu wechseln\***
- Junge Mitarbeiter: innen erwarten von Arbeitgebern mehr **Engagement für Mensch und Gesellschaft**

\*Forsa-Online-Umfrage im Januar 2023



#### Diskurse & Chancen:

- Die (Neu-) Beschäftigung mit **Werten, Kultur und Haltung** wird zu einem entscheidenden Zukunftskriterium:
  - **Wie gestalten wir kraftvolle Zukunftsbilder?**
  - **Welche Aufgaben entstehen daraus für Führung und Organisation?**
  - **Vertrauen versus Kontrolle?**
  - **Für wen arbeiten wir?**
- Unternehmen, die ihren Mitarbeitern nicht nur **Eigenverantwortung** übertragen, sondern ihnen auch **Regeneration, Freiräume** und vor allem **Reflexion im Team** zugestehen, werden langfristig innovativer sein.



### 3. Worauf es in Zukunft ankommt: **Remote Work macht das Büro attraktiv**



#### Herausforderungen & Erwartungen:

- Von der bisherigen Organisation der drei Dimensionen Raum - Rituale - Rhythmik geht es direkt rein ins Private (Homeoffice, Zug, Auto, Familie).
- Für **63% der Arbeitnehmer: innen** ist das **Büro nicht mehr der präferierte Arbeitsplatz** und nur noch **12%** sind bereit **täglich zur Arbeit zu pendeln**
- **Zugleich steigt die Anzahl der „unglücklichen Hybridarbeiter“**, die überfordert sind und echte soziale Interaktionen vermissen

\*GIM foresight Studie: Zukunftsperspektiven 2030



#### Diskurse & Chancen:

- Führungskräfte haben es nun mit **doppelter Beobachtung** zu tun: „Wie geht sie mit mir in der Organisation und im Privaten um?“
- **Zentrale Fragestellung: Muss ich überall erreichbar sein, egal wo und wann?**
- Die gezielte Nutzung der **Begegnung in realen Räumen** stärkt die Teams, das „**Wir-Gefühl**“ und die **Zugehörigkeit zur Organisation** (Bestandteile der sog. Psychologischen Sicherheit)



### 3. Worauf es in Zukunft ankommt: **Resilienz statt Effizienz**



#### Herausforderungen & Erwartungen:

- Die **Anforderungen** der neuen Arbeitswelt führen bei vielen Menschen zu **Dissonanzen** und **Erschöpfungsgefühlen**.
- **Mitarbeiter:** innen erwarten **Unterstützung** im Umgang mit neuen Arbeitsweisen und **stärkere Beachtung** ihrer **Bedürfnisse**.
- **76% der Arbeitnehmer:** innen wünschen sich mehr **Flexibilität** zur besseren Vereinbarung von Beruf und Privatleben\*

\*GIM foresight Studie: Zukunftsperspektiven 2030

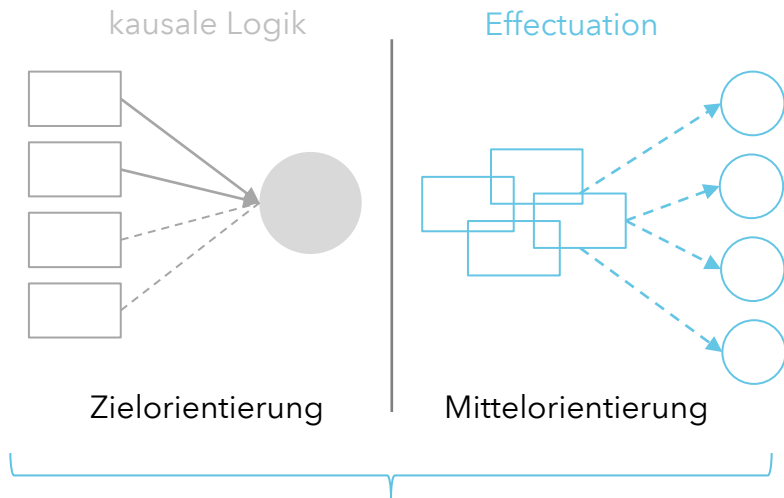


#### Diskurse & Chancen:

- **Führungskräfte** werden sich zunehmend auf die **Adaptionsfähigkeit** der **Mitarbeitenden** fokussieren müssen und sollten dabei auch auf ergänzende **Unterstützung** durch sog. **Employee Assistance Program-Maßnahmen** zurückgreifen
- **Systemische Resilienz** durch gelungene **Kombination von Flexibilität und Stabilität:**
  - Stimulierende Aufgaben, die dem Qualifikationsniveau entsprechen, mit klar definierten Zielen und sofortiger Rückmeldung
  - **Bewusste Pausen, Aus- und Kreativzeiten**



### 3. Worauf es in Zukunft ankommt: **Von Kausalität zu Effectuation**



#### Herausforderungen & Erwartungen:

- Handeln nach erlernter und erprobter **Management-Logik** wird den **gegenwärtigen Anforderungen** nicht mehr gerecht
- **Prognosen** können nicht mehr nach der **wenn-dann Logik** getroffen werden
- Ausblendung von Abweichungen führen zu **Tunnelblick**
- Was bei Entscheidungen „herauskommt“ ist immer weniger steuerbar bei gleichzeitiger voller Verantwortlichkeit - **ein Dilemma!**



#### Diskurse & Chancen:

- Führung ist **Kommunikation** und damit **zeitintensive Beziehungsarbeit** zwischen Menschen und zwischen Märkten - und nicht nur eine „Nebentätigkeit“.
- **Verfügbare Mittel und Ressourcen** bestimmen die Handlungsfelder und verweisen auf **mehrere Zieloptionen**
- **Chancen („Zufälle“)** für Investitionen in **innovative Projekte** nutzen, unter Berücksichtigung von **leistbaren Verlusten**
- **Bessere Entscheidungsfähigkeit** durch **Intuition und Reflexion**





# new&able

**new&able**  
Management- und Organisationsberatung GmbH  
Weberstraße 6  
D-69120 Heidelberg  
Phone: +49-6221-7564411  
Fax: +49-6221-7505595  
Mail: [office@newandable.com](mailto:office@newandable.com)  
[www.newandable.com](http://www.newandable.com)

