



New Work & Agilität: Trends im Talent Management

ESCP Europe Talent Management Institut
Dr. Lynn Schäfer

Personio, HR Christmas Dinner Berlin

12. Dezember 2017

Talent Management Institut

Idee und Vision

Unser Ziel ist es, Unternehmen im „War for Talent“ zu unterstützen:

- Wir bieten **Forschungsergebnisse zu innovativen Fragestellungen** des Talent Managements und somit eine Plattform für Wissenstransfer.
- Wir **fördern den Dialog** zwischen Wissenschaft und Praxis sowie zwischen Unternehmen durch Workshops, Seminaren und Konferenzen.
- Wir unterstützen bei der **Implementierung** innovativer Talent Management-Konzepte.



<http://escpeurope-talentmanagementinstitut.de/>

Was ist New Work?



New Work bedeutet die **Freiheit**, etwas zu tun, *was wirklich, wirklich wichtig ist* und dabei einen *intense moment of pleasure* zu erleben.

Amerikanisch-österreichischer Philosoph und New Work Begründer **Frithjof Bergmann**, 85 Jahre alt (Berlin, 2017)

Was ist Agilität?



Agilität

“...enterprise’s ability to quickly respond and adapt in response to **continuous and unpredictable changes of competitive market environments.**”

Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.

Agilität und New Work in Unternehmen

Transparenz wird in der US-Firma **Buffer** groß geschrieben: das betrifft Kapital, Gehälter, Bücher die gelesen werden und Emails (seit 2010).

Bei der **haufe-umantis** wählen Mitarbeiter ihre Führungskräfte selber (2014).

Bei der Agentur **Elbdudler** entscheidet jeder selbst, wo, wann und wie viel er arbeitet – und wie viel Geld er dafür möchte (2014).

Daimler-Chef Zetsche teilt mit, dass 20% der Mitarbeiter zukünftig in einer Schwarm-Organisation arbeiten (2016).

Microsoft schafft Anwesenheitspflicht ab – Mitarbeiter können selber bestimmen, wo und wann sie arbeiten. (2014).

Veränderungen in der Arbeitswelt

BCG Studie | 2 Megatrends und ihre Auswirkung auf Talente

EXHIBIT 1 | Twelve Powerful Forces Will Revolutionize How Organizations Function

Changes in the demand for talent

Technological and Digital Productivity

Automation

1

Big Data and Advanced Analytics

2

Access to Information and Ideas

3

Shifts in Ways of Generating Business Value

Simplicity in Complexity

4

Agility and Innovation

5

New Customer Strategies

6

Changes in the supply of talent

Shifts in Resource Distribution

A New Demographic Mix

7

Skill Imbalances

8

Shifting Geopolitical and Economic Power

9

Changing Workforce Cultures and Values

Diversity and Inclusion

10

Individualism and Entrepreneurship

11

Well-Being and Purpose

12

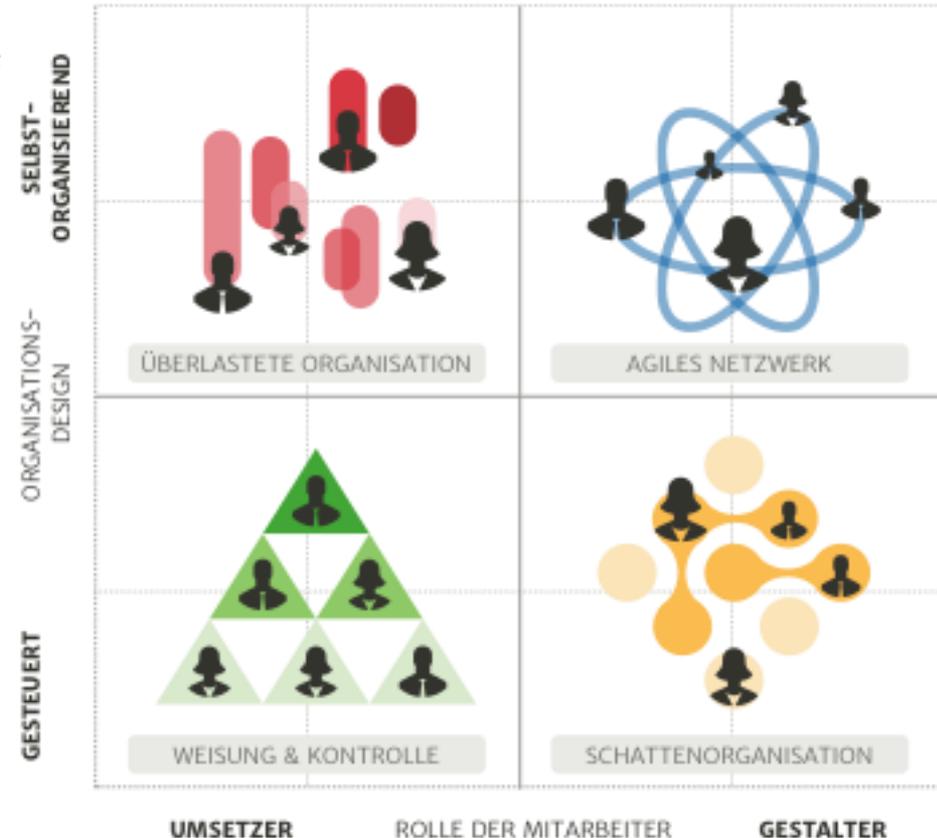
Source: BCG research and analysis.

V. Bhalla, S. Dyrchs, & R. Strack, 2017. <https://www.bcg.com/de-de/publications/2017/people-organization-strategy-twelve-forces-radically-change-organizations-work.aspx>

Smart Workforce – Arbeitswelten der Zukunft

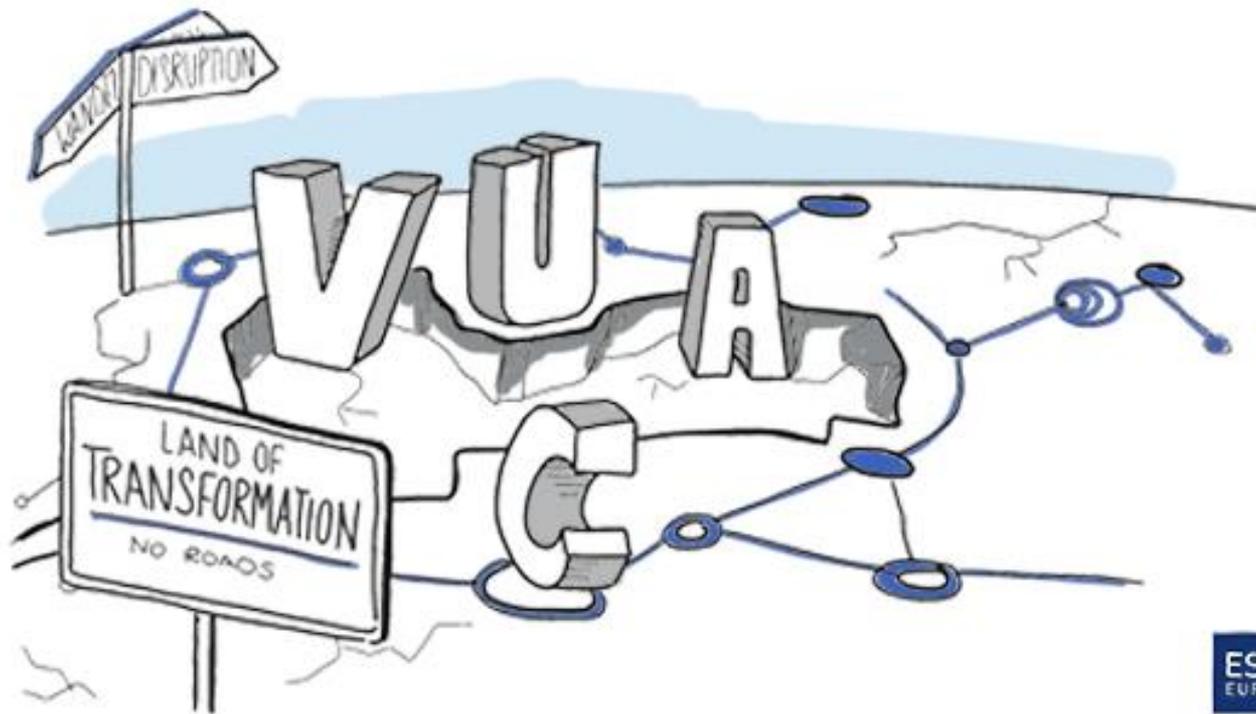
Studie der ESCP Europe & Haufe Akademie 2016

- Online Umfrage, um mehr über die aktuelle und gewünschte **Rolle des Mitarbeiters** bzw. **das Organisationsdesign** in deutschen Unternehmen zu erfahren
- 237 Teilnehmer (HR, Manager & Geschäftsführer)
- Nur 23% der Befragten sehen ihr Unternehmen heute als steuernde Organisation, allerdings wünschen sich **96% einen Arbeitsplatz, an dem eher „Selbstorganisation“ vorherrscht.**
- 31% der Teilnehmer sehen Beschäftigte als Umsetzer, obwohl sich **96% Gestalter** wünschen.



Weitere Informationen zur Studie finden Sie [hier](#).

Talent Management in VUCA Zeiten



Agiles Talent Management

Engagement

Ambidextrous Leadership



Forschungsprojekt: Agiles Talent Management

Erste Erkenntnisse

Agile Talente sind Leistungsträger mit Potential, die sich und andere motivieren die Organisation und ihren Erfolg durch innovative, kundenorientierte Ideen zu verbessern und sich durch Resilienz auszeichnen.

Neue Formen der **Zusammenarbeit / Organisationsstrukturen**
(flache Hierarchien, Schwarm, Soziokratie, Holokratie, Netzwerk)

Transparenz und Teilhabe

Fokus **Unternehmenskultur**
(experimentieren, ausprobieren, Fehlerkultur, fast failure, Vertrauen)

Talentrekrutierung:
Teams steuern Prozesse
(von Ansprache über WhatsApp/SnapChat bis Einstellung)

Agile Methoden auch im HR ausprobieren (z.B. Kollaborationsplattformen, SCRUM, Kanban, Design Thinking etc.)

Talententwicklung:

- Netzwerke fördern (Communities of Practice),
- Selbstnominierung und Eigenverantwortung
- Klassische Laufbahn vs. Individualität
- Jährliche Mitarbeitergespräch vs. kontinuierliches Feedback
- Variable Vergütung gekoppelt an Unternehmens- und Teamziele

Weitere Beispiele: Agiles HR & TM



CARINA MUSKULUS
VICE PRESIDENT OPERATIONS & HR
CENTRE FOR STRATEGIC PROJECTS AND
CORP. GOVERNANCE, THALES

AGILITÄT UND TALENT MANAGEMENT HEISST AUCH FÜHRUNG NEU ZU DENKEN UND Z.B. GESCHÜTZTE RÄUME ZU SCHAFFEN, IN DENEN JUNGE KOLLEGEN DIE CHANCE ERHALTEN SICH IN FÜHRUNGSTHEMEN AUSZUPROBIEREN, VERANTWORTUNG ZU ÜBERNEHMEN UND ERFAHRUNGEN ZU SAMMELN.

Leadership LAB



DR. ALEXANDER SCHMID-IOSSBERG
HEAD OF CORPORATE
HUMAN RESOURCES
DHL AIRLINES SPRINGER SE

ANGESICHTS DER ENORMEN BESCHLEUNIGUNG VON MARKT-VERÄNDERUNGEN UND TECHNISCHEN INNOVATIONEN GEWINNT TALENT MANAGEMENT WEITER AN BEDEUTUNG. WIR MÜSSEN VERSTEHEN, WAS TALENTE BRAUCHEN UND DANN FLEXIBEL BEI DER GESTALTUNG VON KARRIEREPERSPEKTIVEN AGIEREN. ERFOLGSKRITISCH IST ALSO EIN AGILES TALENT MANAGEMENT SELBST.

Agile PE

AGILITÄT & TALENT MANAGEMENT

ZWISCHEN WUNSCH UND WIRKLICHKEIT

THEMENTAG 19 | 9 | 17
PODIUMSDISKUSSION

TALENT MANAGEMENT WIRD ZUR AUFGABE EINES JEDEN - IN SICH VERÄNDERNDEN (ARBEITS-)WELTEN SIND EIGENVERANTWORTUNG UND TALENT MANAGEMENT IN EIGENER SACHE GEFRAGT.

SCRUM



FELICITAS VON KRAW
VICE PRESIDENT HR,
VALENTIN GROUP
(BUSINESS AREA, WORKERS & SOLUTIONS)



PROF. MARION FASTING
MITGLIEDERIN DES LEHRSTUHLFÜR PERSONAL
MANAGEMENT & INTERKULTURELLE FÖRDERUNG
UND DICH, ESCP EUROPE BERLIN
AKADEMISCHE LEHRERIN DES TALENT MANAGEMENT INSTITUTS

IN ZEITEN GROSSER UNSICHERHEIT UND DYNAMIK STEIGT DIE BEDEUTUNG VON AGILITÄT. DIE TALENTE SELBST SIND GEFORDERT, IHRE ENTWICKLUNG HIN ZU AGILEN MITARBEITERN SELBST IN DIE HAND ZU NEHMEN - SIE MÜSSEN OFFEN UND LERNBEREIT SEIN. DAS TALENT MANAGEMENT UNTERSTÜTZT DIES DURCH ORIENTIERUNG UND ANGEREBOTE UND SICHERT SO DIE ÜBERLEBENSFÄHIGKEIT VON UNTERNEHMEN.

Beispiel: Mitarbeitergespräch

Wie *agil* sind wir heute schon?

Haben Sie 2017 schon ein Mitarbeitergespräch geführt?

Wer von Ihnen hat sogar mehr als 1 Gespräch geführt?

JA

NEIN

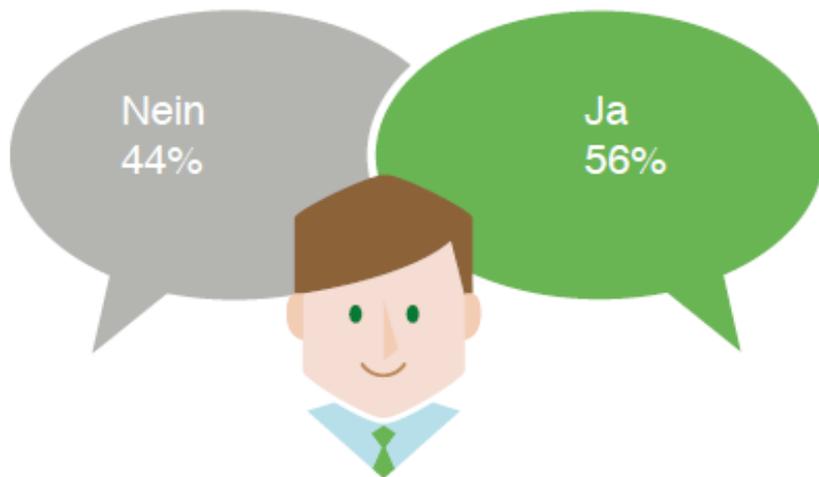
Beispiel: Mitarbeitergespräch

Auszug Engagement Index – Emotionale Mitarbeiterbindung

Fragestellung: „Hat Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte mit Ihnen in den letzten 12 Monaten ein Gespräch über Ihre Leistung bei der Arbeit geführt?“

Fast jeder zweite Vorgesetzte hat kein Mitarbeitergespräch im vergangenen Jahr geführt.

Alle Mitarbeiter



Anteil der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung



Von allen Befragten, die die o.g. Fragestellung mit "ja" beantwortet haben (56%) sind 21% hoch emotional gebunden.

Gallup Engagement Index 2017 - <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>

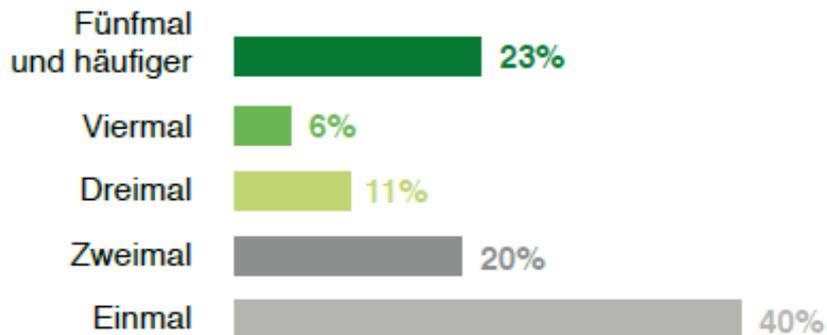
Beispiel: Mitarbeitergespräch

Auszug Engagement Index – Emotionale Mitarbeiterbindung

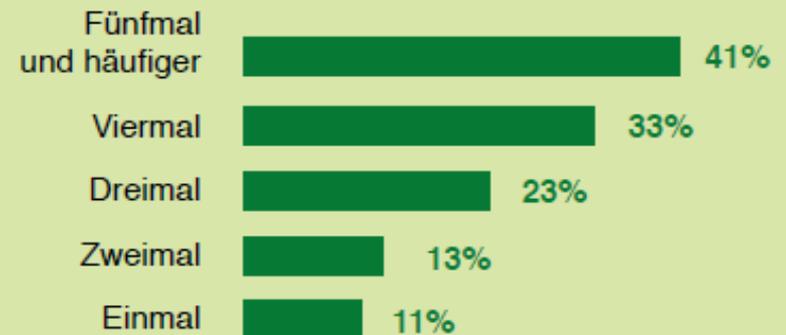


Fragestellung: „Wie oft hat Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte mit Ihnen in den letzten 12 Monaten ein Gespräch über Ihre Leistung bei der Arbeit geführt?“

Alle Mitarbeiter



Anteil der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung



Gallup Engagement Index 2017 - <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>

Beispiel: Agiles HR

Sind Sie bereits *agil*
in Ihrem HR?

JA

NEIN

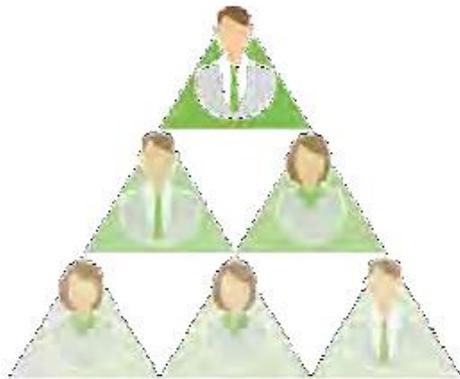
Können Talente sich selber nominieren bei Ihnen?

Arbeiten Sie im HR schon selber mit agilen Methoden (z.B. SCRUM, Design Thinking)?

Ambidextrie in Unternehmen

Tushman & O'Reilly (1996): **ambidextrous organizations** - zwischen Bewahrung Bestehende (Exploitation) und Erkundung von Neuem (Exploration)

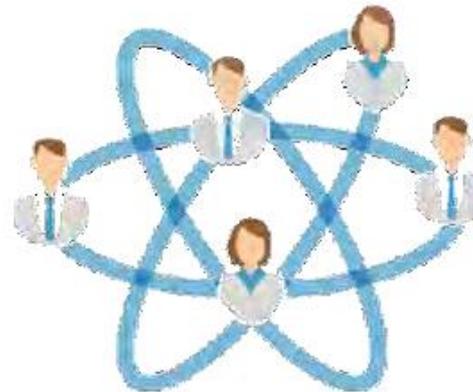
**BETRIEBSSYSTEM 1
COMMAND & CONTROL**



**TACTICAL
PERFORMANCE**

REPETITIV | BEKANNT | PLANBAR
DIE FÄHIGKEIT EINEN PLAN AUSZUFÜHREN

**BETRIEBSSYSTEM 2
AGILES NETZWERK**



**ADAPTIVE
PERFORMANCE**

KOMPLEX | NEU
DIE FÄHIGKEIT SICH AN VERÄNDERUNGEN ANZUPASSEN

+

=

**SUSTAINABLE
SUCCESS**

Rotzinger & Stoffel, 2017 - Talent Management Gipfel

Agile Führungskräfte: Ambidextrous Leadership

Rosing, Frese and Bausch (2011): **ambidextrous leaders** being able to **flexibly switch** between **opening** and **closing behaviors** according to the respective task of the innovation process.

Opening leader behaviors	Closing leader behaviors
<ul style="list-style-type: none">• Allowing different ways of accomplishing a task• Encouraging experimentation with different ideas• Motivating to take risks• Giving possibilities for independent thinking and acting• Giving room for own ideas• Allowing errors• Encouraging error learning	<ul style="list-style-type: none">• Monitoring and controlling goal attainment• Establishing routines• Taking corrective action• Controlling adherence to rules• Paying attention to uniform task accomplishment• Sanctioning errors• Sticking to plans

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.

Kontakt



Dr. Lynn Schäfer
Geschäftsführerin Talent Management Institut

Telefon: +49 (0) 30 / 3 20 07-168
lschaefer@escpeurope.eu

ESCP
EUROPE
BUSINESS SCHOOL



BERLIN
LONDON
MADRID
PARIS
TURIN
WARSAW

DESIGNING TOMORROW