

Impuls-Statement / HR Inside Club / 11. Dezember 2019

# HR: Bewegte Beweger.



## Franz Kuehmayer

Kontakt

hallo @ franzkuehmayer . com

www . franzkuehmayer . com

www . franzkuehmayer . com

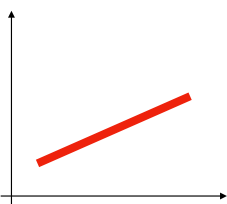
# Was kann man über die Zukunft wissen?

1

Mentale Modelle über die Zukunft...

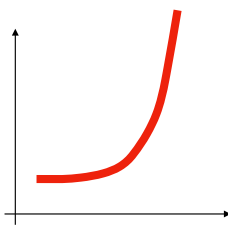
Linear

$$f(x) = a \cdot x + b$$

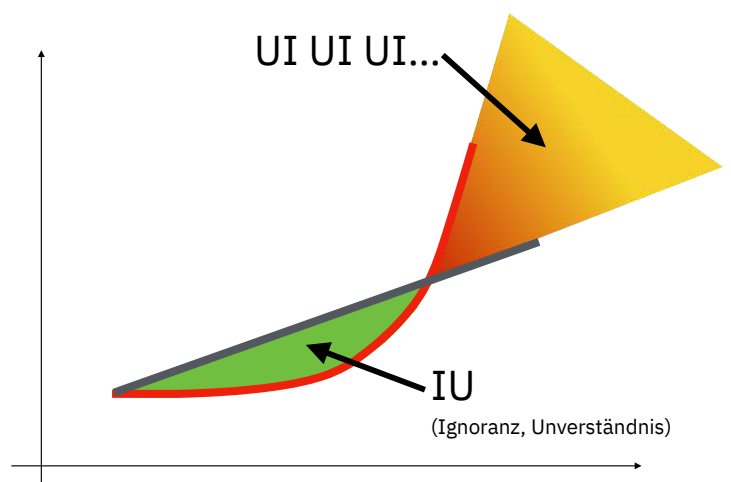


Exponentiell

$$f(x) = a^x + b$$



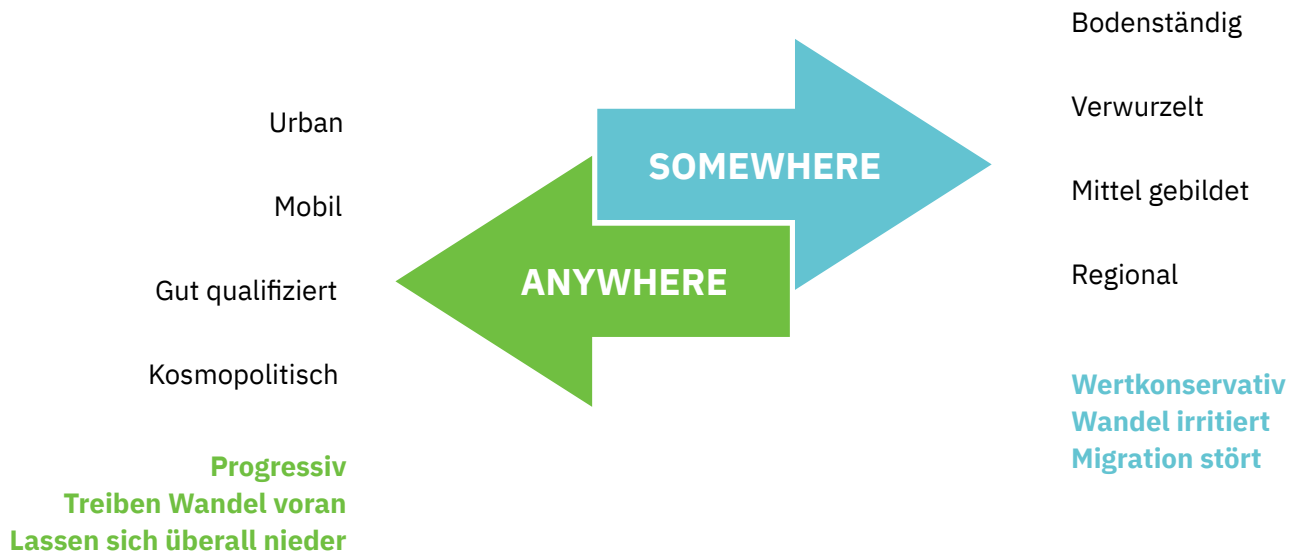
Lineare Vorstellungen treffen auf exponentielle Wirklichkeiten...



## Wie verändert sich die (Arbeits-)Welt?

2





Nach: David Goodhart, The Road To Somewhere



Quelle: PROFIL, Wählertrend Sommer 2018, AT repräsentativ

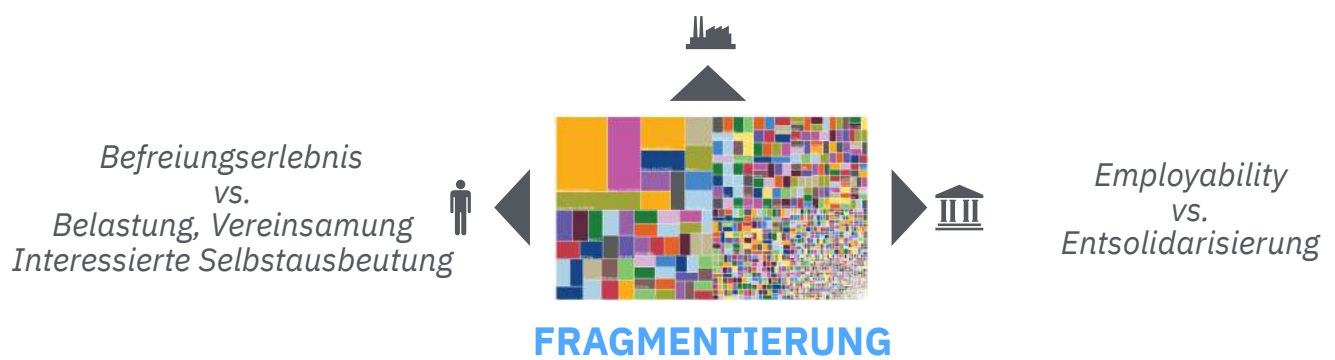


Configure everything





*Attraktivität, Effizienz*  
vs.  
*Innere Transferkosten, Identität*



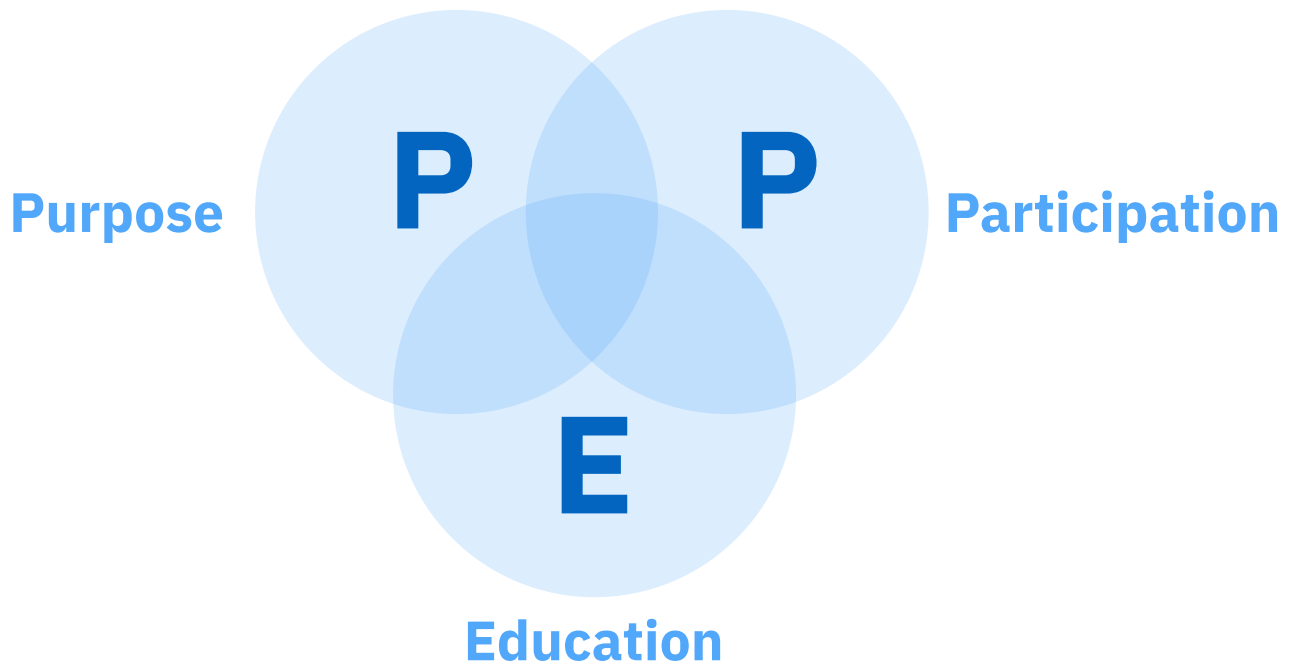
## Wie verändert sich der Anspruch an Führung?

3

Führung ist eine **emotionale Dienst-Leistung**,  
die **Individualität** fördert und dennoch **Zusammenhalt** stiftet.  
Sie entspringt aus der **Mitte der Organisation**  
und bietet **kulturelle Orientierung** in einer komplexen Welt.

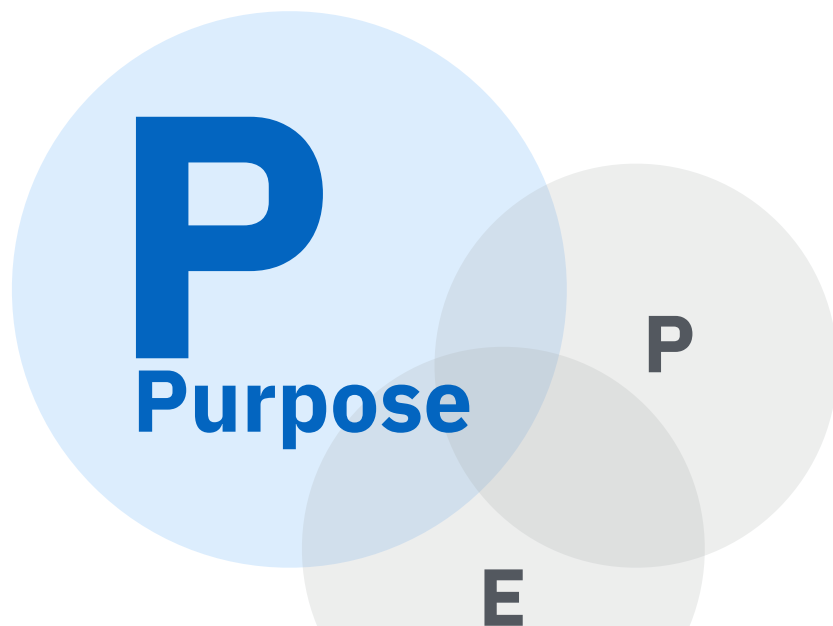
(Franz Kühmayer)

# Führen bedeutet: Zusammenhalt erzeugen.

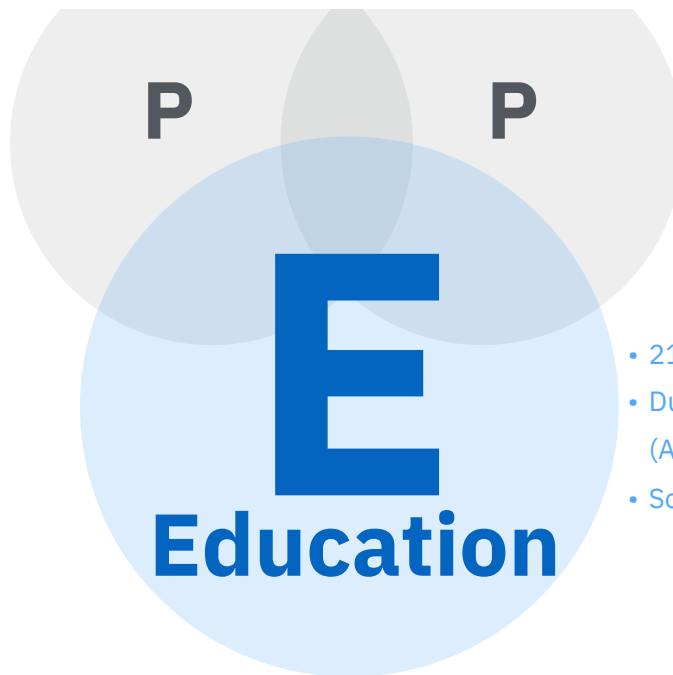


“Wieso wird die Welt ein Stück besser, weil es uns gibt?”

- Gemeinwohl im Fokus
- Nachhaltigkeit
- Ethische Vorbildwirkung



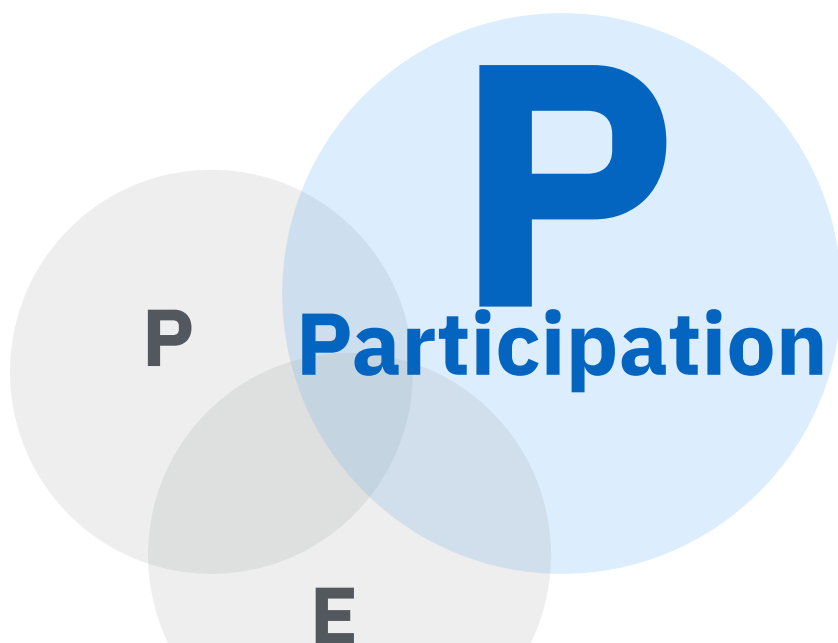




- 21st Century Skills
- Durchlässigkeit  
(Abteilung / Hierarchie /...)
- Soziales Lernen statt Vereinzelung

**“Wie müssen wir unsere Weiterbildungs-Pläne auf Zusammenarbeit ausrichten?”**

**“Wie beteiligen wir MitarbeiterInnen am gemeinsamen Fortkommen?”**



- Gemeinsam  
statt Top Down / Bottom Up
- Verantwortung übertragen  
und einfordern
- Intrapreneurship fördern

## Taktik

„Wie arbeiten wir?“

- Effizienz
- Leistung
- Output

## Strategie

„Was erreichen wir?“

- Effektivität
- Kompetenzen
- Alignment

## Kultur

„Wer sind wir?“

- Transzendenz
- Nachhaltigkeit
- Wert

### Leader

Identität, Vision,  
Werte

### Executive

Kundenorientierung,  
Planung, Struktur

### Manager

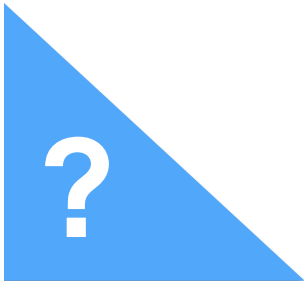
Prozess, Abläufe,  
Messgrößen

(Darstellung: Franz Kühmayer, LeadershipReport 2019)



# Was \*) tun?

\*) kann / soll / muss / darf HR



1

## INNERE AGILITÄT

Konservative HR-Organisation	→	HR als Agilitäts-Champion
Theorie-Experte	→	Kompetenz aus Eigenerfahrung
Geübter Redner	→	Bewegter Beweger

2

## REAL DIGITAL

Heterogene HR-Systeme	→	Hoher Automatisierungsgrad
Traditionelle Instrumente	→	People-Analytics-Kompetenz
Indifferentes Bild zu KI	→	Verständnis für Chancen und Grenzen von KI

3

## KULTURTREIBER

Schwammiger Begriff	→	Klare Haltung
Zierleiste	→	Kern-Element
Strategie > Kultur	→	Kultur > Strategie

4

## CHANGE AGENT

Reaktiv, Systemerhalter	→	Proaktiv, Sprengmeister
Benefit-Orientierung	→	Experience-Orientierung
Rahmen: Unternehmen	→	Rahmen: Ökosystem

5

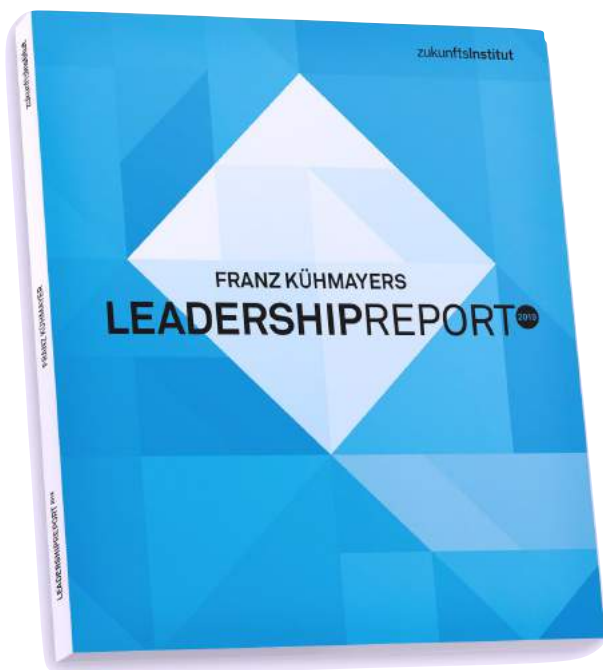
## BUSINESS-FOKUS

Kostenstelle	→	Profitcenter
Service-Organisation	→	People driven Transformation
Personal-Manager	→	Business-Leader

“

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

Franz Kühmayer



Franz Kühmayer

## **LEADERSHIP**REPORT “Herzblut”

Verlag ZukunftsInstitut  
Frankfurt, 2018

**Leseprobe und Bestellung**  
[www.leadershipreport.de](http://www.leadershipreport.de)

[www.franzkuehmayer.com](http://www.franzkuehmayer.com)