

NEW WORK



...allererst
...bat?
...ngen...
...ng...

NEW WORK:
- ORGANISATION REDUZIERT
BIS MINIMUM
- PROJEKTSTELLUNGEN WERDEN
PLATTFORMEN GEHANDELT
- MITARBEITER SIND FREELAN-
CER
- "TINDER" FÜR ANBIETER
UND ~~SEHR~~ TEMPORÄRE
MITARBEITER

NEW WORK

Ergebnisse des 1. Zyklus des
COPETRI CIRCLES New Work

PEOPLE

TRANSFORMATION

INNOVATION

UNSER WHY

New Work ist als Buzzword omnipräsent und gleichzeitig ebenso diffus. Was genau steckt dahinter? Wie passt das zur Realität vieler Unternehmen? Diese und viele weitere Fragen hat sich der COPETRI Circle New Work gestellt und den Begriff einmal kritisch durchleuchtet. Wir wollten New Work inhaltlich mit Substanz füllen und auf Basis eines ganzheitlichen Organisationsblicks beschreiben. Damit wir es gezielt im Kontext der Organisationsentwicklung nutzen können.

VORGEHENSWEISE

Dem COPETRI- Prinzip „Bridging Perspectives“ folgend, haben wir die verschiedenen Perspektiven unserer Circlist:innen übereinandergelegt. Wir haben die Sichtweisen von People, Transformation und Innovation mit Blick New Work vereint und dabei zwei zentrale Erkenntnisse gewonnen:

Wertfreie Betrachtung

Für uns heißt New Work die bewusste Gestaltung von Organisationen, wertfrei und am konkreten operativen Nutzen der Organisation orientiert. Wenn wir von New Work und Old Work sprechen, geht es eben nicht um ein „entweder oder“, sondern um ein Kontinuum zwischen Exploitation (die bestmögliche Nutzung vorhandener Ressourcen) und Exploration (die Entwicklung neuer Ressourcen). Die Aufgabe von Organisationen besteht darin, die jeweils erforderliche Variation zu finden, die für die eigenen spezifischen internen wie externen Herausforderung am meisten hilfreich ist.

15 Dimensionen

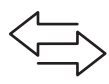
Um die eigene Organisation zielgerichtet weiterentwickeln zu können, brauchen wir Dimensionen, die Strukturen in meiner Organisation konkret bearbeitbar machen. Dafür haben wir zunächst 15 Dimensionen identifizieren können. Die Dimensionen decken die verschiedenen Bereiche einer Organisation ab, die für die eigene Zukunftsfähigkeit relevant sind. Sie sind erfahrungsbasiert und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Ergebnis des Circles: MVP New Work Reality Check

Entstanden ist ein Selbst-Check, der eine wertfreie und individuelle Analyse des Status der eigenen Organisation abbildet und konkrete Anknüpfungspunkte für eine gezielte Organisationsentwicklung ermöglicht. In nur drei Schritten findest du mit dem MVP New Work Reality Check die Diskrepanzen zwischen deiner Ist- und Soll-Situation und entwickelst so zentrale Entwicklungsansätze für deine Organisation.

MVP New Work Reality Check – aus dem Circle New Work

Der New Work Reality check basiert auf zwei Prinzipien:



Wertfreies Kontinuum zwischen Old Work und New Work
Egal, ob wir vorhandene Strukturen bestmöglich nutzen oder neue Strukturen aufbauen – Organisationen müssen die für sie optimale Ausprägung zwischen Exploitation und Exploration finden.



Erfahrungsbasierte Dimensionen der Organisationsentwicklung
New Work ist für uns die bewusste Gestaltung von Organisationen entlang konkreter Dimensionen. So haben wir erfahrungsbasiert 15 Dimensionen entwickelt, die eine zielgerichtete Weiterentwicklung ermöglichen.

So wendest du den New Work Reality Check an:

1

Ist-Zustand
Fülle den Selbstcheck aus und schätze dabei die Ist-Situation deiner Organisation ein. Wo steht ihr gerade konkret in den verschiedenen Dimensionen?

2

Soll-Zustand
Fülle den Selbstcheck ein zweites Mal aus und schätze dabei die Soll-Situation deiner Organisation ein: Was wäre der erforderliche Zustand in den verschiedenen Dimensionen?

3

Diskrepanzen
Betrachte die Gaps zwischen Ist und Soll. Diese bieten dir Ansatzpunkte für eine gezielte Weiterentwicklung deiner Organisation in diesem Bereich.

Dimension & Definition	Exploitation ←	→ Exploration
1 Ausrichtung des Unternehmens Der übergeordnete Zweck der Organisation	Ökonomisches WHAT kurzfristige Maximierung des ökonomischen Nutzens	Soziales HOW Mittelfristiges Primat der Ökonomie unter Berücksichtigung der sozialen Dimension
2 Transformationsfähigkeit von Organisationen Handlungsmuster im Umgang mit inneren und äußeren Impulsen.	Stabil Die Organisation hält den Status-Quo stabil. Eine Beobachtung der inneren und äußeren Faktoren findet statt, aber man entscheidet sich bewusst für Stabilität.	Transformativ Eine Beobachtung der inneren und äußeren Faktoren findet statt, aber man entscheidet sich für eine innovative Weiterentwicklung innerhalb des bestehenden Paradigmas.
3 Organisationsentwicklung Die Art und Weise, wie und durch bzw. mit wem Veränderungen in einer Organisation stattfinden.	Expertenzentriert Externe Expertenberater*innen oder explizite Funktionen haben die Aufgabe, die Organisation weiterzuentwickeln.	Co-Creativ Externe Berater*innen und/oder interne Rollen fungieren mehr als Prozessbegleiter und Inspiratoren. Die Beteiligten werden co-creativ eingebunden.
4 Dominantes Betriebssystem Grundsätzliche Ausrichtung der Personalführung	Command & Control „Klassische Führung Top Down“ Hohe Macht-Asymmetrie und Macht-Distanz Manager statt Leader (→ Transaktionale Führung)	Co-operate & Corporate „Moderne Führung auf Augenhöhe“ Geringe Macht-Asymmetrie und Macht-Distanz Manager & Leader (→ transformationale Führung)
5 Mitarbeitendenbild Grundsätzliche Unternehmenseinstellung zum Menschen als Mitarbeitenden	Klassisch (Menschenbild X) Der Mensch als Produktionsfaktor mit maximaler Profit- und Produktivitäts-Orientierung.	modern (Menschenbild Y) Der Mensch als soziales Wesen, der intrinsisch motiviert Ziele im Unternehmen erreichen will.
6 Führungshaltung Haltung gegenüber den Geführten	Mit-Arbeitende „Tendenziell Reaktive-Haltung“ Tätigkeiten werden nach Vorgabe und im gesetzten Rahmen der Führungskräfte durchgeführt. (→ eher fixed Mindset, Mit-Bestimmung)	Mit-Gestaltende „Tendenziell Aktive-Haltung“ Tätigkeiten werden im gemeinsamen Austausch mit den Führungskräften getätigt. (→ Open Mindset, kooperative Mit-Gestaltung)
7 Formen der Zusammenarbeit Kollaboration als Erfolgsfaktor	punktueller Zusammenarbeit (mit Fokus auf die eigene Aufgabe) Mitarbeitende haben klare Zuständigkeiten, die sie selbstständig abarbeiten. Für Aufgaben, die über ihre Fähigkeiten oder zeitliche Ressourcen hinweg gehen, werden punktuell andere Mitarbeitende involviert, die unterstützen.	systematische Zusammenarbeit (mit Fokus auf Projektarbeit) Mitarbeitende lernen aus einem Mix von vielfältigen & modernen internen & externen Formaten. Der Lernimpuls entsteht gleichermaßen von Außen (HR) wie von Innen (MA selbst). Innerhalb des inhaltlichen Rahmens der eigenen Stellenbeschreibung und einer klaren Vorgabe zum Umfang (Zeit und Geld) können Mitarbeitende die Lernformate in Rücksprache mit HR selbst wählen. Insgesamt ist das Lernen inhaltlich an den kurz- und mittelfristigen Herausforderungen im Arbeitsalltag ausgerichtet.
8 Arbeitszeit Zeiträumen, in dem die Arbeitsleistung erbracht werden muss.	Festgelegt Es gibt eine feste Sollarbeitszeit. Der Zeiträumen in dem die Arbeit zu leisten ist, ist klar definiert, ggf. ist Gleitzeit möglich. Vor und nach dem beschriebenen Zeiträumen werden keine Arbeitsstunden erfasst/bezahlt.	Flexibel Festgelegte Anzahl Stunden (z. B. pro Monat). Allerdings kann die Verteilung der Arbeitszeit in gewissem Maße frei eingeteilt werden. Wichtig ist am Ende das Ergebnis und, dass die festgelegte Anzahl Stunden erreicht wurde.
9 Arbeitsort Ort, an dem die Arbeitsleistung erbracht wird.	Vor Ort Arbeitsplatz (On site) Die Arbeitsleistung wird großteils oder vollständig am Unternehmensarbeitsplatz erbracht. Entweder aufgrund der Tätigkeit (z. B. Produktion) oder der Firmenphilosophie. Jedem*r Mitarbeiter*in steht ein fester Arbeitsplatz zur Verfügung.	Geregelte Flexibilität Die Arbeitsleistung wird teilweise am Unternehmensarbeitsplatz, teilweise im Mobile Office (remote) erbracht. Wie groß der Anteil am jeweiligen Arbeitsort ist, ist durch die Firma festgelegt. Im Rahmen dieser Regelung kann der*die Mitarbeiter*in frei wählen. Ggf. hat nicht jede*r Mitarbeiter*in einen eigenen Arbeitsplatz vor Ort (desk sharing).
10 Organisationale Bedingungen des Lernens Die Art und Weise, wie in der Organisation neue Fähigkeiten aufgebaut werden.	Unsystematisch Die fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden steht im Fokus (Effizienzsteigerung). Kein systematischer Skillaufbau.	Vorgegeben (Push) Systematisch, aber Entwicklung basiert auf standardisierten Entwicklungsplänen.
11 Individuelles Lernen Wie Mitarbeitende in der Organisation lernen.	punktueller Weiterbildung Mitarbeitende können punktuell an externen Weiterbildungen und Trainings teilnehmen. Überwiegend kommt dabei der Lernimpuls von Außen (z. B. HR) und Weiterbildungen sind zeitlich/budgetär begrenzt.	strukturierte Weiterentwicklung Lernen ist im Alltag der Organisation verankert. Der Lernimpuls kommt dabei überwiegend von den Mitarbeitenden selbst (innen). Sie lernen im Arbeitsalltag und im Mix aus internen/externen Angeboten in ungezwungener Atmosphäre und haben den Raum, das Gelernte auch anzuwenden (z. B. Projekte). Eigeninitiative für offene Formate wie z. B. WOL werden aktiv gefördert. Eine offene Fehlerkultur ermöglicht intensives Lernen auch entlang der eigenen Arbeit und Projekte. Dem Prinzip des „lebenslangen Lernens“ folgend geht der zeitliche Aufwand der Mitarbeitenden fürs Lernen auch über die Arbeitszeit hinaus (z. B. Barcamp am Wochenende, Podcast am Abend).
12 Umgang mit Innovationen Wessen Aufgabe ist Innovation? Reichweite und Strukturiertheit der Aktivitäten.	reaktiv Innovationsaktivitäten finden als direkte Reaktion auf externe Ereignisse statt.	strukturierte Inseln Innovationsaktivitäten finden strukturiert und gebündelt in dedizierten Abteilungen statt.
13 Umgang mit Wissen Wie gehen das Unternehmen und die Mitarbeitenden untereinander mit Wissen um?	Konzentration Wissen ist konzentriert in ausgewählten Personen und funktionalen Einheiten.	Transparenz Wissen wird erfragt und geteilt. Expert*innen sind leicht auffindbar und ansprechbar.
14 Vergütung (inkl. Benefits) Blick auf das gesamte Vergütungssystem im Verhältnis zur Unternehmenskultur.	Standard Vergütung ist ausgerichtet nach der Branche und dem Wettbewerb.	Standard hinterfragt Standard wird auf Basis der Unternehmenskultur aktiv hinterfragt. Erste partizipative Experimente sind gestartet.
15 Daten Welche Rolle spielen Daten bei Entscheidungen in der Organisation?	Retrograd Entscheidungen werden auf Basis von Erfahrungen und Auswertungen aus der Vergangenheit getroffen und für die Zukunft als valide gesehen. Entscheidungen basieren auf individuellen Bewertungen von Expert*innen und deren Fachexpertise.	Gegenwartsorientiert Daten werden als Freund anerkannt, um aktuelle Entscheidungen auf realtime Datenbasis zu treffen. Es gibt eine Entscheidungskultur, die Evidenz und Daten als wertvolle Perspektive in Entscheidungsprozessen anerkennt.