

NEW WORK IM JAHR 2021

BEDEUTUNG VON NEW WORK NACH DER ERSTEN
PHASE DER CORONA-PANDEMIE





Begriffliche Einordnung und Prinzipien von New Work



New Work und Zusammenarbeit nach der ersten Phase von Corona



Organisations- und Kulturverständnis von SEDLÁK & PARTNER

NEW WORK

DEFINITION UND EINORDNUNG

- Ursprünglich geht der Begriff New Work auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück, der mit dem Begriff gegen Ende der 1970er Jahre ein Gegenmodell zur tayloristischen Steuerung von Arbeitsabläufen zu etablieren versuchte und Kritik an klassischen Werte- und Verhaltensmustern in kapitalistischen Gesellschaften übte.
 - Als zentrale Werte für **New Work** definiert Bergmann Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft
- Durch Globalisierung, Automatisierung, Digitalisierung, Akademisierung, Wettbewerb um Fachkräfte und zunehmende Komplexität in wirtschaftlichen Verstreungen haben seine Ansätze verstärkt und in verändertem Kontext an Bedeutung gewonnen
- Heute versteht man unter **New Work** – wenngleich keine einheitliche Definition besteht – eine Art Zusammenfassung von Methoden und Bestrebungen, die die aktuelle Lebenswirklichkeit von Beschäftigten mit organisationalen Strukturen vereint



EIN LÖSUNGSANSATZ FÜR AKTUELLE ORGANISATIONALE HERAUSFORDERUNGEN

Im Spannungsfeld von Globalisierung, Digitalisierung, Demographie, Klimawandel, Wissenstransfer und lebenslangem Lern suchen Unternehmen nach Lösungen für ihre internen und externen Herausforderungen:

- **Innerhalb der Organisation**

Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen, neue Wertschöpfungsketten, veränderte Werte und Erwartungen von Mitarbeiter:innen und Führungskräften fordern neue Impulse für Management, Zusammenarbeit und Führung

- **In den relevanten Umwelten der Organisationen**

Zielmärkte sind unbeständig und unterliegen teilweise disruptiven Veränderungen, Produktionszyklen verkürzen sich, klassische strategische Planung kommt an ihre Grenzen. Mehr vom selben genügt nicht mehr. Ein neues Denken und neue Handlungsoptionen jenseits der organisational gewachsenen Selbstgewissheit gewinnen verstärkt an Bedeutung

- **Aktuelle Situation durch die Corona-Pandemie**

Die aktuelle Situation macht deutlich, dass ein Neudenken in allen Bereichen der Organisation erforderlich ist: von einem klar kommunizierten Zukunftsbild, über eine progressive Unternehmens- und Führungskultur, die echte Innovation ermöglicht, bis zu einem Personalmanagement, das sich auf Stärken der Beschäftigten fokussiert (Human Relations statt Human Resources)

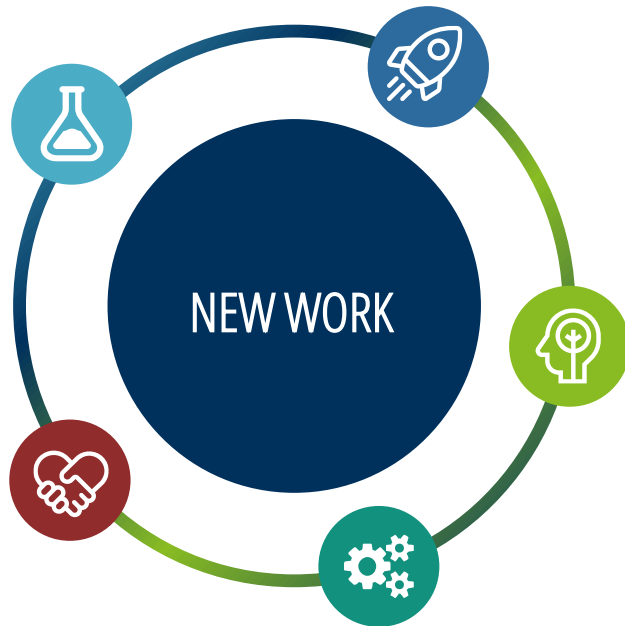
NEW WORK

IM MIKRO- UND MAKROKONTEXT



NEW WORK IN ORGANISATIONEN

FÜNF PRINZIPIEN AUS DER NEW WORK CHARTA



1

Innovationen und positive Fehlerkultur fördern

Experimentierräume, Kultur des Unperfekten, starke Vernetzung

2

Eigenverantwortung und Einbeziehung

Selbstorganisation, Budget-Autorität, Beteiligungsmodelle

3

Sinnstiftende Führung

Persönliche Entwicklung, Unternehmensidentität als Wert begreifen, sinnhafte Gestaltung der Operative

4

Lernende Organisation

Lernarchitekturen für kollektive Entwicklung, kontinuierliche Selbsterneuerung, vergemeinschaftete Entscheidungen

5

Soziale Verantwortung

Nachhaltiges Wirtschaften, regionales Engagement, Transparenz gegenüber den Stakeholdern





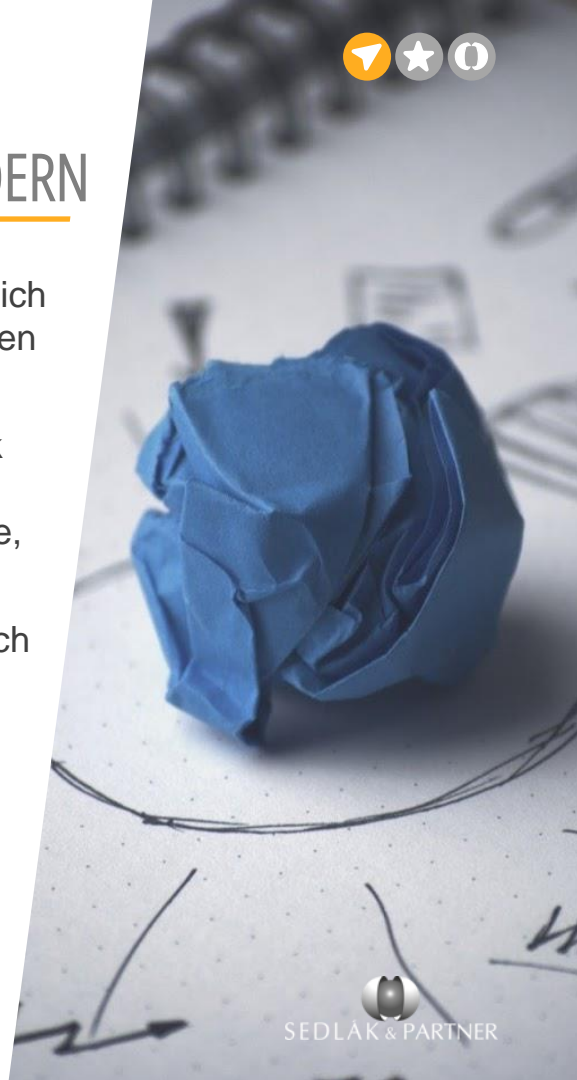
PRINZIPIEN VON NEW WORK (1/5)

INNOVATIONEN UND POSITIVE FEHLERKULTUR FÖRDERN



Zukunft gestaltet man mit Neugier und Zuversicht. New Work bedeutet daher, sich aktiv mit neuen Ideen und Themen auseinanderzusetzen, und zwar mit folgenden Möglichkeiten:

- **Schaffen von Experimentierräumen für neues Arbeiten:** Damit New Work kein abstraktes Konzept bleibt, sollten Organisationen buchstäblich Räume schaffen, um neue Methoden der Zusammenarbeit, neue Architekturkonzepte, neue Führungsmodelle und Produktionsprozesse zu testen
- **Schaffen einer Kultur des Unperfekten:** Wer Neues ausprobiert, macht auch Fehler. Organisationen sollten sich in einer Kultur des Unperfekten üben, definierte Zonen der Fehlertoleranz fördern sowie psychologische Sicherheit anstelle einer Angstkultur
- **Stärken der gemeinsamen Vernetzung:** Neues Arbeiten bringt neue Erkenntnisse und lebt vom Teilen dieser Erkenntnisse. Organisationen profitieren daher von einem aktiven Schnittstellen-Management und einer intensiven Vernetzung zwischen Führungskräften, Teams und Abteilungen





PRINZIPIEN VON NEW WORK (2/5)

EIGENVERANTWORTUNG UND EINBEZIEHUNG



Partizipation erzeugt mitunter keine Entscheidung, sondern deren Verzögerung. Damit Organisationen handlungsfähig bleiben, sollten sie die Selbstverantwortung von Führungskräften und Mitarbeiter:innen gezielt fördern:

- **Etablieren von Modellen der Selbstorganisation:** New-Work-Organisationen fördern auf den unterschiedlichsten Ebenen Selbstorganisation und operative Selbstregulation. Dies bedeutet nicht nur einen Einsatz entsprechender Methoden, sondern erfordert die bewusste Auseinandersetzung und eine entsprechende Haltung aller Beteiligten – Leadership statt Leitung
- **Erweitern von Budget-Autorität:** Geld ist in Organisationen eine entscheidende Größe. New Work fördert die individuelle und kollektive Budget-Autorität und damit echte finanzielle Verantwortung eigener Entscheidungen
- **Etablieren finanzieller Beteiligungsmodelle:** Eigentum ist ein starker Motivator für Verantwortung. Organisationen sollten ihre Beschäftigten kollektiv am Erfolg beteiligen bzw. sie in einer individuellen Form zu Miteigentümer:innen der Organisation machen





PRINZIPIEN VON NEW WORK (3/5)

SINNSTIFTENDE FÜHRUNG



Jede Organisation dient einem Sinn, einer Wertschöpfung. New-Work-Organisationen beteiligen ihre Beschäftigten an der Findung und der Vervollkommnung dieses Sinns durch bewusste, strukturierte Prozesse:

- **Persönliche und berufliche Entwicklung vereinen:** New-Work-Organisationen setzen ihre Mitarbeiter:innen nach deren Stärken und Bedürfnissen ein und ermöglichen es ihnen, unter Maßgabe des Organisationszwecks, zu wachsen und ihr Potenzial auszuschöpfen
- **Unternehmensidentität als Wert begreifen:** New-Work-Organisationen können nicht nur ihre finanzielle, sondern auch ihre wirtschaftliche und kulturelle Wertschöpfung klar benennen. Diese Wertschöpfung spiegelt sich in einer selbst-bewussten und sichtbaren Unternehmensidentität wider
- **Sinnhafte Gestaltung der operativen Tätigkeiten:** New-Work-Organisationen können jederzeit die Wozu-Frage beantworten, sei es bei Portfolio, Strategie, Organisation oder Technologie. Die Beschäftigten sind bewusster Teil der Wertschöpfung und Leistung für die Kunden





PRINZIPIEN VON NEW WORK (4/5)

LERNENDE ORGANISATION



Organisationen brauchen heute mehr denn je innovative Impulse. New-Work-Organisationen befähigen ihre Mitarbeiter:innen durch die gezielte Förderung kreativer Fähigkeiten, innovativ tätig zu werden:

- **Lernarchitekturen für kollektive Entwicklung:** Das Wissen der Welt übersteigt längst die Lernfähigkeit von Einzelnen. New-Work-Organisationen ermöglichen es ihren Beschäftigten, voneinander zu lernen, gemeinsam ihre Fähigkeiten zielgerichtet zu erweitern und sich dadurch auch persönlich zu entwickeln
- **Stärken einer kontinuierlichen Selbsterneuerung:** Heute dürfen Unternehmen sich weniger denn je auf Erreichtem ausruhen. New-Work-Organisationen fördern durch Mechanismen der Selbstreflexion ihre kontinuierliche Selbsterneuerung, auch durch „gesundes“ Verwerfen überholter oder dysfunktionaler Verhältnisse
- **Etablierung von vergemeinschafteten Entscheidungen:** New-Work-Organisationen passen ihre Entscheidungswege den Erfordernissen an. Dazu gehören auch Entscheidungen, die im Kollektiv getroffen werden





PRINZIPIEN VON NEW WORK (5/5)

SOZIALE VERANTWORTUNG

Organisationen sind eingebettet in eine Welt jenseits der Werkstore.
New-Work-Organisationen stärken das Miteinander und ihre Verbundenheit mit der Gesellschaft vor Ort:

- **Berücksichtigen von nachhaltigem und ökologischem Wirtschaften:**
New-Work-Organisationen erkennen es an, dass ihre wirtschaftliche Wertschöpfung den sorgfältigen Umgang mit Ressourcen und den Schutz der Umwelt berücksichtigen muss
- **Verwurzeln des Unternehmens durch regionales Engagement:**
New-Work-Organisationen verbessern durch konkretes Engagement in Gesellschaft, Wissenschaft, Technologie oder Kultur das Leben der Menschen über die Organisationsgrenzen hinweg
- **Transparenz gegenüber allen Stakeholdern:**
New-Work-Organisationen folgen einer fairen Steuerpraxis, sie übervorteilen ihre Partner, Lieferanten und Kunden nicht und gehen transparent mit eigenem Fehlverhalten um





Begriffliche Einordnung und Prinzipien von New Work



New Work und Zusammenarbeit nach der ersten Phase von Corona



Organisations- und Kulturverständnis von SEDLÁK & PARTNER

ETABLIERUNG EINER NEW WORK CULTURE

HANDLUNGSFELDER UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER CORONA-PANDEMIE



ATTRAKTIVES ZUKUNFTSBILD ZEICHNEN

UNTER BERÜCKSICHTIGUNG VON NEW WORK UND CORONA

- Menschen und Unternehmen brauchen nach der ersten Phase der Corona-Pandemie attraktive Zukunftsbilder
- Authentische Zukunftsbilder sind Antrieb für innovative Unternehmen – die Konzentration auf ein erstrebenswertes Zukunftsbild, das die Emotionen im Unternehmen ernst nimmt, entfaltet eine handlungsleitende Orientierung für kollaborative Prozesse
- Ein attraktives Zukunftsbild wirkt in schwierigen Phasen wie ein Leuchtturm und schafft Orientierung für die Bewältigung von Krisenphasen
- Das Zukunftsbild hilft bei dem Umgang mit Komplexität, um das Leistungsvermögen in schwierigen Zeiten aufrechtzuerhalten und die Zukunftsfähigkeit langfristig abzusichern
- Ein gut kommuniziertes und operationalisiertes Zukunftsbild verdeutlicht den Beitrag und Sinn der Tätigkeit für die einzelnen Beschäftigten und entfaltet spürbare Leistungsanreize



ORGANISATIONALES LERNEN FÖRDERN

UNTER BERÜCKSICHTIGUNG VON NEW WORK UND CORONA

- Der Umgang mit der Corona-Pandemie erfordert gleichermaßen ein Lernen der Beschäftigten sowie eine Veränderung der in der Organisation vorhandenen Prozesse, Routinen und Strukturen
- Organisationen, denen es gelingt, die Personal- und Organisationsentwicklung miteinander zu verzahnen, bewältigen Veränderungen sowie den Umgang mit Ungewissheit und wachsender Komplexität mit größerer Leichtigkeit
- Es sind Lernarchitekturen einzurichten, die eine aufeinander abgestimmte Personal- und Organisationsentwicklung ermöglichen
 - Heute dürfen Unternehmen sich weniger denn je auf Erreichtem ausruhen. New-Work-Organisationen fördern durch Mechanismen der Selbstreflexion ihre kontinuierliche Selbsterneuerung, auch durch „gesundes“ Verwerfen überholter oder dysfunktionaler Verhältnisse
 - Das Wissen der Welt übersteigt längst die Lernfähigkeit von Einzelnen. New-Work-Organisationen ermöglichen es ihren Beschäftigten, voneinander zu lernen, gemeinsam ihre Fähigkeiten zielgerichtet zu erweitern und sich dadurch auch persönlich zu entwickeln



WORK-LIFE-BLENDING STEUERN

UNTER BERÜCKSICHTIGUNG VON NEW WORK UND CORONA

- Die Corona-Pandemie hat vielen Organisationen vor Augen geführt, dass sie ihren Beschäftigten im Home Office vertrauen können
- Was früher für Geschäftsleute galt, ist für einen Großteil der Beschäftigten zur Normalität geworden: 50% der Beschäftigten in Deutschland lesen berufliche E-Mails in der Freizeit, 44% beantworten diese sogar
- Zahlreiche geräteunabhängige Online-Dienste ermöglichen es gleichermaßen, dass private Angelegenheiten während der Arbeit zwischen den Meetings erledigt werden
- Die Möglichkeiten von New Work bieten für Arbeitgebende und Arbeitnehmende viele Chancen, bringen aber auch Risiken mit sich
 - New Work fordert einen flexibleren Umgang mit Arbeitszeitmodellen und nimmt Arbeitgebende dennoch nicht aus der Verantwortung, die bestehenden Fürsorgepflichten wahrzunehmen
 - Es gilt, das Work-Life-Blending zu steuern, damit es für beide Seite die verbundenen Vorteile voll entfalten kann



SINNSTIFTEND FÜHREN

UNTER BERÜCKSICHTIGUNG VON NEW WORK UND CORONA

- Die aktuelle Situation durch Corona zeigt, dass sinnlos wirkende Gegenmaßnahmen keine Akzeptanz erlangen – die politischen Herausforderungen im Rahmen der Corona-Krise liegen weniger in der Umsetzung notwendiger Maßnahmen als in der klaren Kommunikation dieser
- Die Prinzipien von New Work gewinnen nicht zuletzt auch dadurch an Relevanz, weil sie die Lebenswirklichkeit der Generation Y spiegeln
 - Junge Menschen empfinden Zufriedenheit im Arbeitsleben nicht mehr ausschließlich dadurch, dass sie ihre Arbeit gut machen, schnell erledigen oder für ihren Beitrag gut entlohnt werden
 - Arbeitnehmende wollen heute verstehen, warum sie einen Arbeitsauftrag erledigen
- Im organisationalen Kontext genügt es heute nicht mehr, einen Arbeitsauftrag und dessen Bedeutung gut zu erklären – im Idealfall werden auch die Ziele eines Organisationsbereichs gemeinsam mit dem Team erarbeitet und dessen Beitrag zur Wertschöpfung kollaborativ definiert



ZUKUNFTSFÄHIGKEIT ENTFALTEN

UNTER BERÜCKSICHTIGUNG VON NEW WORK UND CORONA

- Komplexität, Dynamik und ein klares „Wofür“ prägen die Geschäftslogik in New-Work-Organisationen
- Organisationale Resilienz erfordert eine zeitgemäße Unternehmensführung, in der es nicht mehr primär um Leistungssteigerung und operative Exzellenz geht, sondern darum, die richtigen Bedingungen für Adaption und Veränderungsfähigkeit zu schaffen
- Führungskräfte werden verstärkt die Veränderungen im Umfeld der Organisation im Blick haben und diese mit den Strukturen und Routinen innerhalb der Organisation in Einklang bringen müssen
- Die primäre Aufgabe von Führung ist es künftig nicht mehr, den Regelbetrieb aufrechtzuerhalten, sondern für Irritation, Abweichungen und ein stetiges Hinterfragen des eingeschlagenen Weges zu sorgen
 - Hierbei gilt es auch, Methoden und Modelle in der Organisation zu etablieren, die ein zirkuläres Denken bzw. ein Denken in nicht-linearen Zusammenhängen fördern



SELBSTVERANTWORTUNG ZULASSEN

UNTER BERÜCKSICHTIGUNG VON NEW WORK UND CORONA

- New Work fordert demokratischere Strukturen in Organisationen
- Partizipation erzeugt mitunter keine Entscheidung, sondern deren Verzögerung. Damit Organisationen handlungsfähig bleiben, sollten sie die Selbstverantwortung von Führungskräften und Mitarbeiter:innen gezielt fördern
- Die gezielte Förderung von Selbstverantwortung, Selbstbestimmung und Selbstorganisation erfordert Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und Wertschätzung der Leistungserbringung
 - Eine transparente Einbindung, die die Entwicklung der organisationalen Ziele sowie die personalen Ziele der Beschäftigten vereint, stärkt die Organisation
- Damit New Work kein abstraktes Konzept bleibt, sollten Organisationen zeitliche und räumliche Freiheiten schaffen, um neue Methoden der Zusammenarbeit, neue Architekturkonzepte, neue Führungsmodelle und Produktionsprozesse zu erproben
 - Wer Neues ausprobiert, macht auch Fehler. Organisationen sollten sich in einer Kultur des Unperfekten üben und Fehlertoleranz im definierten Rahmen fördern



AGILE ZUSAMMENARBEIT FORMEN

UNTER BERÜCKSICHTIGUNG VON NEW WORK UND CORONA

- Die aktuelle Corona-Situation verdeutlicht, dass Veränderung und Adaption keine einfach zu definierenden Start- und Endpunkte haben. Ein lineares Verständnis von Change oder Transformation, das von der Hoffnung getragen wird, dass „am Ende endlich alles gut ist“, hat endgültig ausgedient
- An die Stelle von Kontrolle und Steuerung treten Agilität und Resilienz, die es Organisationen ermöglichen, permanent und angemessen mit sich stetig verändernden Anforderungen proaktiv umzugehen
- Organisationale Agilität im Sinne der Anforderungen von New Work entfaltet sich dabei nicht allein durch die Etablierung moderner und agiler Methoden:
 - Eine Organisation ist dann agil und innovationsfähig, wenn sie die organisationale Kompetenz besitzt, Ungewissheit in Bezug auf eine geforderte Lösung sowie einen entsprechenden Lösungsweg zu erkennen und agile Arbeitsweisen für diese Herausforderungen gezielt und gekonnt einzusetzen
 - Dazu gehört auch, situativ in der Lage zu sein, Strukturen auf- oder abzubauen, die agile Arbeitsweisen zulassen und unterstützen



AMBIDEXTRIE MANAGEN

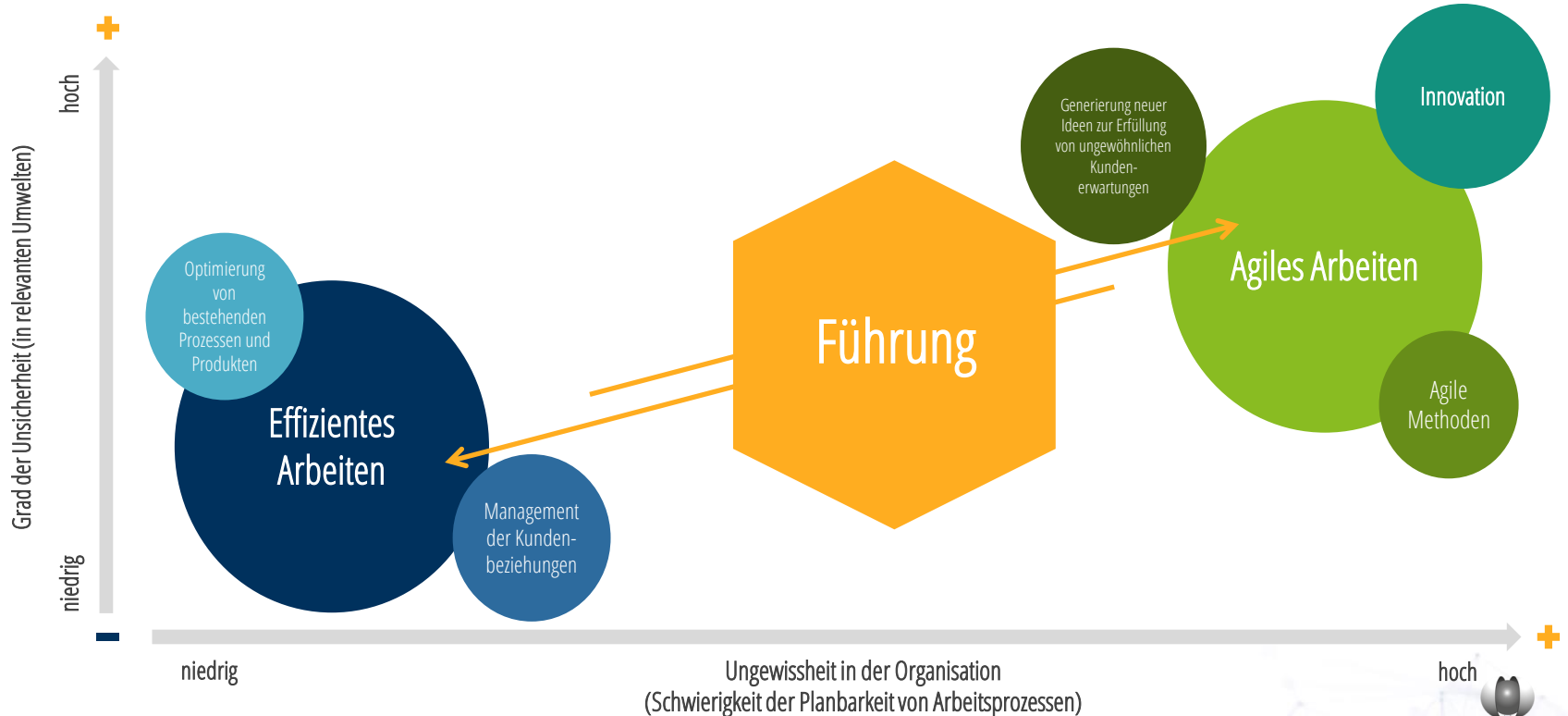
UNTER BERÜCKSICHTIGUNG VON NEW WORK UND CORONA

- Die Corona-Situation erfordert ambidextre Kompetenzen, die eine Organisation einerseits sicher durch die Krise führen und andererseits auf den wirtschaftlichen Wiederaufbau vorbereiten können
- Ambidextrie (aus dem Lateinischen: ambo – beide; dexter – rechts, also „Beidhändigkeit“) beschreibt die organisationale Fähigkeit, gleichzeitig das heutige Geschäft effizient zu managen und stetig zu optimieren („Exploitation“) sowie auf der anderen Seite Potenziale zu erkennen und Innovationen zu entwickeln („Exploration“).
- New Work kommt nicht ohne Führung aus: Die Führung managt die Balance zwischen „Exploitation“ und „Exploration“ und die damit verbundenen Paradoxien im Hinblick auf Ressourcenallokation, Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter:innen des Kerngeschäfts und des internen Innovationsflügels – sowie deren strukturelle Kopplung



NEW WORK UND FÜHRUNG

SPANNUNGSFELD ZWISCHEN EXPLOITATION UND EXPLORATION MANAGEN



FÜHRUNG IN UNGEWISSEN ZEITEN

NEW WORK UND AGILE FRAMEWORKS ALLEIN SIND NICHT DIE LÖSUNG



Agile Frameworks und agile Methoden vs. organisationale Führung

- Eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung von agilen Strukturen in gewachsenen Organisationen ist die Erkenntnis, dass diese neuen Formen der Organisationsgestaltung, in denen die Beteiligten die wesentlichen Führungsaufgaben eigenverantwortlich in Selbstorganisationsprozessen managen lernen sollen, nicht auf die gesamte Organisation ausgedehnt werden können
- Die bewusste und strukturierte Auseinandersetzung mit den Entwicklungen in den relevanten Umwelten einer Organisation ist eine wesentliche Führungsaufgabe

Es ist ein Irrglaube, dass agile Frameworks wesentliche Führungsaufgaben auflösen und Organisationen hierarchiefrei, in teamförmigen Prozessen die Steuerung der Organisation „automatisieren“ – wie es teilweise in den Ausführungen mancher Organisationswissenschaftler scheint, die moderne Formen der agilen Organisation propagieren.

- Dr. Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Wittener Institut für Familienunternehmen



Wesentliche Prognosen zum Einfluss von New Work auf unsere Arbeitswelt



DIE SINNFRAGE WIRD ZENTRAL

New Work ermöglicht es, persönliche Potenziale und Neigungen im Rahmen der Arbeit zu entfalten. In Zukunft werden anstrengende, monotone und repetitive Vorgänge zunehmend von Maschinen oder künstlicher Intelligenz erledigt. Kreativität, Empathie und urmenschliche Problemlösekompetenzen rücken damit wieder in den Fokus. Die kollaborative Arbeit an Lösungen für Zukunftsaufgaben bestimmt das Tun, stiftet einen neuen Sinn von Arbeit.





BEDEUTUNG VON NEW WORK FÜR UNSERE BÜROS

In einer Arbeitswelt, in der Remote Work zur Selbstverständlichkeit wird, wandelt sich das Büro der Zukunft vom Arbeitsort zum Hub für Co-Creation und Co-Working, für reale zwischenmenschliche Beziehungen und echte Unternehmenskultur. Um konzentriert, ungestört und in Ruhe zu arbeiten, bleibt man zukünftig eher zuhause oder sucht sich einen geeigneten Ort dafür. Das Büro der Zukunft ist der Ort, an dem Unternehmenswerte gelebt werden, Wir-Gefühl entsteht und an dem gemeinsam Neues geschaffen wird.



DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION WANDELT SICH

Die Möglichkeiten der innerbetrieblichen Kommunikation werden vielfältiger. Ein bewusster Umgang mit Kommunikationsmedien und -formaten wird bedeutsamer. Die Möglichkeit der remoten Zusammenarbeit schafft ein Bewusstsein für den Wert der persönlichen Kommunikation in Präsenz. Persönliche Meetings werden intensiver. Die Wahl adäquater Kommunikationswege wird zu einem wesentlicher Faktor der Wirksamkeit.



WORK-LIFE-BLENDING ERSETZT WORK-LIFE-BALANCE

Trotz zahlloser Trainingsangebote und Leitfäden zur Entwicklung einer persönlichen Work-Life-Balance, konnten die wenigsten Arbeitnehmer das Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit zufriedenstellend teilen. Work-Life-Blending entzerrt diese Problematik: Verschwindet die Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben, können persönliche Bedürfnisse im Tagesverlauf besser berücksichtigt werden. Das kann zu mehr Lebensqualität und Freude an der Arbeit führen – aber auch ins Gegenteil umschlagen.



Begriffliche Einordnung und Prinzipien von New Work



New Work und Zusammenarbeit nach der ersten Phase von Corona



Organisations- und Kulturverständnis von SEDLÁK & PARTNER



SEDLÁK & PARTNER

SEDLÁK & PARTNER

DIE FÜHRENDE SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG
UND EXPERTE FÜR TIEFGREIFENDE ORGANISATIONALE TRANSFORMATIONSPROZESSE



ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

SEDLÁK & PARTNER



30 Mitarbeiter

Internationales Partner-Netzwerk

2 Standorte

Seit 1995 internationale Projekterfahrung

Seit 2012 eigener Standort in Shanghai

Über **30** Jahre am Markt

Seit 1989 Mitglied im BDU

Wir erfüllen die internationalen Standards des ICMCI

33 Strategie- und Organisationsentwicklungsprojekte in den letzten 7 Jahren, davon ca. 25 in mittelständischen Familienunternehmen

Hamburg

Shanghai

www.sedlak-partner.de

ORGANISATIONEN

HOCHKOMPLEXE SOZIALSYSTEME

1

Wir verstehen Organisationen als **komplexe soziale Systeme**, die Lösungen für **Problemstellungen ihrer Umwelt** erbringen

2

Durch **Grenzziehung** wird ein Binnenraum geschaffen, um trotz äußerer Einflüsse **stabilen Output** zu gewährleisten

3

Dadurch entsteht eine **hoch selektive Wahrnehmung** und relevante Veränderungen werden oft **nicht früh genug erkannt**

4

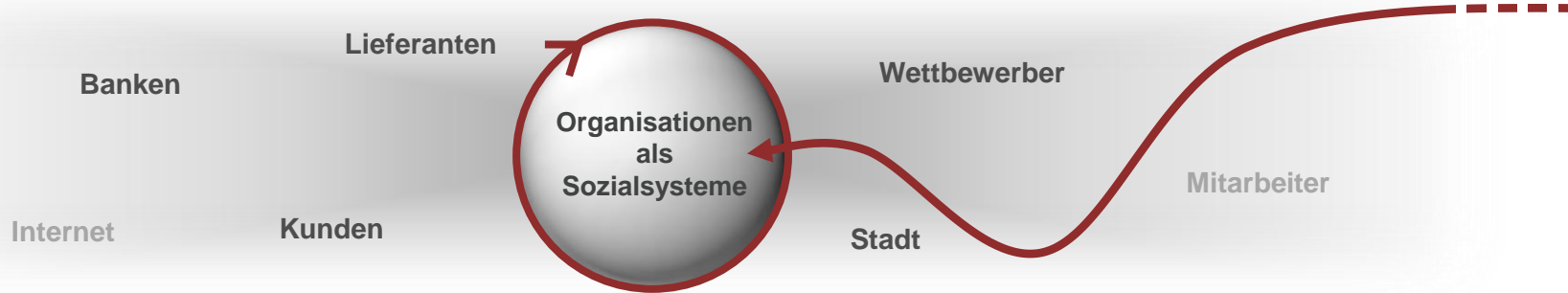
Adäquate Führung sorgt für das **richtige Maß an Impulsen**, die in **organisationalen Entscheidungsprozesse** einfließen

5

Wir verstehen Beratung als **bewusste Entscheidung**, der Selbstbezüglichkeit von Organisationen entgegenzuwirken

UNSER ORGANISATIONSVERSTÄNDNIS

AUF BASIS DER NEUEREN SYSTEMTHEORIE



Selektion der relevanten Umwelten durch **Beobachtungs- & Bewertungsraster**, um Komplexität zu reduzieren und handlungsfähig zu bleiben

Die etablierten Routinen sind darauf ausgerichtet, interne Vorstellungen über die Umwelten zu bestätigen und **abweichende Impulse herauszufiltern**

Eine Organisation **sieht, was sie sieht**, und sie sieht in der Regel nicht, dass sie **nicht sieht, was sie nicht sieht**

UNTERNEHMENSKULTUR

GRUNDTHESEN

- Kultur ist der Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen
- Grundüberzeugungen, selbstverständlich geteilte Glaubenssätze, Werte, rituelle Kommunikations- und Verhaltensmuster, etc.
- Diese Prämissen haben einen starken Einfluss auf die Verhaltenskoordination in Organisationen
- Sie entziehen sich der direkten expliziten Beeinflussbarkeit
- Sie prägen sich aus und verändern sich, indem sich durch das wiederholte Erleben ganz bestimmter Standards kollektiv reproduzierte Muster ausprägen
- Insbesondere Schlüsselspieler beeinflussen diese Muster durch wiederholt gezeigtes Verhalten
- Veränderungen dieser Prämissen können somit nicht allein dadurch in Gang gesetzt werden, dass darüber geredet wird



UNTERNEHMENSKULTUR

EIN WICHTIGES THEMA

- Die passende Organisationskultur ist ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Strategie und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens
- Obwohl Unternehmenskultur das Verhalten in Organisationen prägt, sind sich Unternehmen ihrer Kultur oft nicht bewusst
- Diverse Studien* zeigen, dass der meistgenannte Grund für das Scheitern von Strategie- und Veränderungsprozessen die Unternehmenskultur ist
- Fehlgeschlagene Kulturveränderungsprozesse führen bei der Belegschaft häufig zu Zynismus, Frustration und Vertrauensverlust in die Geschäftsleitung

*Vgl. Caldwell, 1994; CSC Index, 1994; Gross, Pascale & Athos, 1993; Kotter & Heskett, 1992.



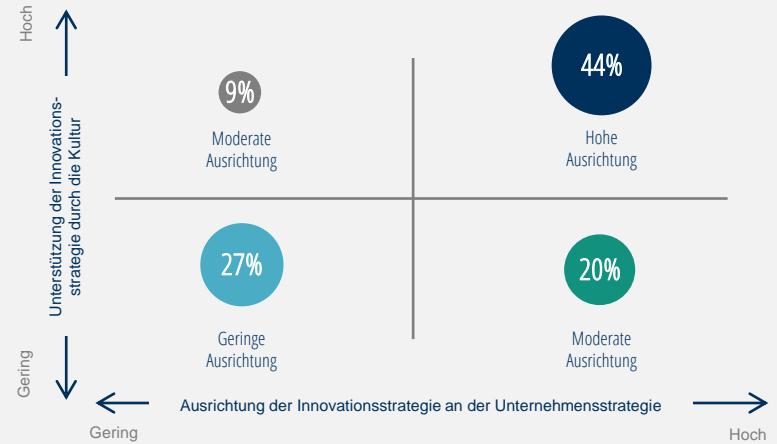
UNTERNEHMENSKULTUR

EIN SCHLÜSSELFAKTOR

- Die Studie von Booz & Company's zeigt, dass unabhängig von der Innovationsstrategie, die Kultur ein Schlüsselfaktor für den Erfolg einer Innovation ist, dessen Einfluss auf die Leistung messbar ist
- 44 % der Unternehmen gaben an, dass ihre Innovationsstrategie nicht nur auf ihre Unternehmensziele ausgerichtet sei, sondern auch durch ihre Unternehmenskultur gestützt würde. Diese Unternehmen konnten in fünf Jahren eine Unternehmenswertsteigerung von 33 % und ein Gewinnwachstum von 17 % verzeichnen
- Fred. J. Palensky (CTO von 3M): „Innovationserfolg hängt stärker von der Kultur als von der Organisationsstruktur ab.“

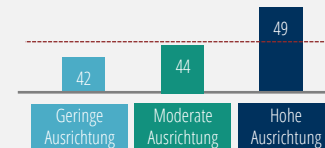


1. Matrix zur Ausrichtung der Innovationsstrategie an Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie



2. Wachstumsrate (CAGR)

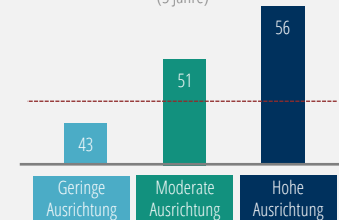
Indizierter CAGR über Untersuchungszeitraum (5 Jahre)



----- \triangle Ø aller befragten Unternehmen

3. Anstieg Unternehmenswert

Indizierter CAGR über Untersuchungszeitraum (5 Jahre)



ROBERT A. SEDLÁK

GUEST PROFESSOR ECNU, SHANGHAI

Kulturveränderung ist angesagt, wenn die bestehende Unternehmenskultur die organisationale Leistungsfähigkeit einschränkt.



Robert A. Sedlák

CEO SEDLÁK & PARTNER | Guest Professor an der ECNU, Shanghai



WAS VERSTEHEN WIR UNTER KULTUR?

(1/2)

- „Unter Kultur kann in einem gegebenen sozialen System (Spiel) als die Menge an Spielregeln verstanden werden, die als selbstverständlich vorausgesetzt und angewandt werden und die erst ins Bewusstsein treten, wenn sie verletzt werden.“
- Die Struktur einer Organisation ergibt sich aus der Formalität (entscheidbare, ‚formale‘ Entscheidungsprämissen) und der Unternehmenskultur (unentscheidbare, ‚kulturelle‘ Entscheidungsprämissen) – „Alles, was unentscheidbar ist, manifestiert sich in der Unternehmenskultur. Und was sich in einem Unternehmen als Kultur manifestiert, das ist nicht entscheidbar.“

Vgl. Grubendorfer, C. (2016). *Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur*. Heidelberg.



WAS VERSTEHEN WIR UNTER KULTUR?

(2/2)

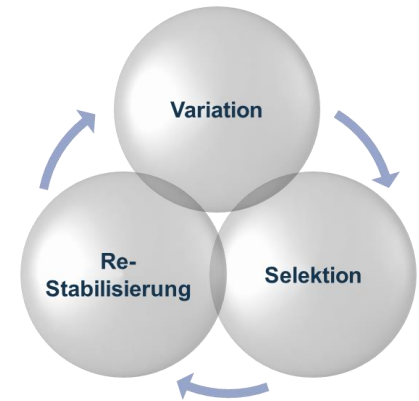
- Unentscheidbare Entscheidungsprämissen – „the elephant in the room“ – jeder sieht ihn, er wird aber nicht thematisiert. Die Entscheidungsprämissen sind dabei entschieden, aber nicht entscheidbar
- „Es bleibt schon möglich, von **der** Unternehmenskultur zu sprechen, wenn dabei ein Set, ein Komplex von Erwartungen gemeint ist. Doch dieser [...] muss nicht konsistent sein, um wirksam zu werden.“
- Unternehmenskultur ist dann stark, wenn die Entscheidungen stark von kulturellen Entscheidungsprämissen beeinflusst werden (insbesondere dann, wenn weniger formale Entscheidungsprämissen vorherrschen, wie bei Familienunternehmen)

Vgl. Grubendorfer, C. (2016). *Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur*. Heidelberg.



WIE KOMMT KULTUR ZUSTANDE?

- Niemand hat darüber entschieden, welche Kultur ein Unternehmen hat. Unternehmenskulturen entwickeln sich wie von selbst, hinter dem Rücken der Akteure. Genauso wenig, wie Unternehmenskultur „gemacht“ oder entschieden werden kann, so wenig können Akteure sie instruktiv ändern (per Anordnung) – sie lässt sich jedoch durch Interventionen beeinflussen
- Die Unternehmenskultur bezieht sich immer auf Erfahrungen, also auf die Vergangenheit. Damit wirkt sie bewahrend und kann Innovation verhindern
- „Die Evolution der Unternehmenskultur folgt dem Schema ‚**Variation, Selektion, Retention**‘ [...] Das soziale System [...] hat nicht etwa die beste Lösung gefunden, sondern irgendeine Lösung bzw. irgendwelche Lösungen.“
- „Kulturelle Muster entstehen nicht, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, sie entstehen, um unreflektierten Erwartungen zu entsprechen.“



WIE KANN MAN KULTUR BEOBACHTEN?

- Die Unternehmenskultur ist maßgeblich für Verhalten und Kommunikation in Unternehmen, sie prägt das Geschehen
- Sie kann als Deutungsrahmen oder spezielle Grammatik verstanden werden – oder als Menge an impliziten Spielregeln, die erst beobachtet bzw. erlebt werden können, wenn gegen sie verstoßen wird („Die Denkfigur des Spiels ermöglicht es einem Beobachter [...] nach Spielregeln, Mitspielern, Gewinnchancen und Verlustrisiken zu fragen, und setzt den Akzent auf den kollektiven Charakter der Kultur.“)
- Man kann Kultur am besten im Vergleich mit anderen Organisationen beobachten. Die Frage ist nicht, ob eine Organisation eine Kultur hat, sondern WELCHE Kultur sie hat und was sie von anderen Organisationen unterscheidet. Es gibt keine gute oder schlechte Organisationskultur – jedes Unternehmen hat seinen eigenen „cultural fit“



WELCHE WIRKUNG HAT KULTUR?

- Kultur ist zugleich Kommunikationsereignis und Kommunikationsstruktur – sie findet nicht in den Köpfen einzelner Individuen statt
- Unternehmenskultur wirkt für Mitarbeitende identitätsbildend – deshalb reagieren Mitarbeitende auf kulturelle Veränderungen sehr sensibel. „Hat eine Person dann einen Arbeitgeber gefunden, der zu ihren Vorstellungen entspricht, der zu ihr passt, so ist verständlich, dass die Person auf eventuelle Veränderungen sensibel reagiert und sie womöglich sehr kritisch hinterfragt, denn schließlich geht es hier um einen Veränderungsversuch im Hinblick auf die eigene Identität. Akzeptiert werden nur Veränderungen, die mit der eigenen Identität kompatibel sind. Es ist davon auszugehen, dass Personen, die gerne in einem Unternehmen arbeiten und dort bleiben möchten, versuchen werden, die tradierten kulturellen Regeln und damit auch die eigene Identität zu bewahren. Kulturelle Regeln wirken konservativ.“
- Unternehmenskulturen lösen Probleme für das Unternehmen, die nicht über Anweisung (formale Strukturen) gelöst werden können, und sie geben einen Deutungsrahmen für Kommunikation

KANN MAN KULTUR VERÄNDERN?

DR. NATALIE BRANDENBURG

Unternehmenskultur lässt sich nicht per Anordnung verändern – es ist aber möglich, sie zu beeinflussen. Hierzu ist es ratsam, in der Führung die Frage zu beantworten, welche organisationalen Herausforderungen es zu bewältigen gilt, um die strategischen Ziele zu erreichen. In dem Zusammenhang kann die Frage gestellt werden, wie unterstützend oder hemmend die Dynamiken der aktuell gelebten Unternehmenskultur diesbezüglich wirken. Über die somit gewonnenen Erkenntnisse können Interventionen zur Kulturentwicklung in die gewünschte Richtung wirken.



Dr. Natalie Brandenburg
Senior Beraterin | SEDLÁK & PARTNER



KULTURVERÄNDERUNG

WELCHE INTERVENTIONSMÖGLICHKEITEN SEHEN WIR?

- Es sollte immer die formale Struktur bearbeitet werden – nicht die Kultur. Wer die Unternehmenskultur verändern will, sollte sie "über die Bande anspielen". Entscheidbare Entscheidungsprämissen wie Programme, Kommunikationswege oder Personen sollten verändert werden
- Die Kultur kommentiert dann die Veränderungen – in welcher Weise das geschieht, kann nicht vorhergesagt werden
- Man sollte eine situative Vorgehensweise wählen und immer die Auswirkungen von Interventionen auf kultureller Ebene beobachten, um beim nächsten Schritt wieder neu mitdenken zu können



Wie kommt Veränderung in Organisationen zustande?



ORGANISATIONALE WIRKLICHKEIT

- Die Ziele einer einschneidenden Organisationstransformation lassen sich nicht im Zwang – aus der Hierarchie heraus – erreichen. Transformation fordert Verzicht, Engagement und Kreativität – **nichts davon lässt sich erzwingen**
- Man muss zunächst nüchtern zur Kenntnis nehmen, dass die vorhandene Energie einer Organisation darauf gerichtet ist, den **Status Quo** und **bisher eingespielte Routinen aufrechtzuerhalten**
- Je mehr in der Vergangenheit optimiert und rationalisiert wurde, umso weniger „**freischwebende**“ **Ressourcen** sind vorhanden, die für den Transformationsprozess zur Verfügung stehen
- Die bestehenden Ziele und die damit verknüpften persönlichen Interessen der Akteure sorgen dafür, dass die vorhandene Energie auf die **Beibehaltung des Bestehenden** gerichtet ist

NOTWENDIGE GRUNDHALTUNG

VORAUSSCHAUENDE SELBSTERNEUERUNG (1/4)

- Es muss ein **Zutrauen** in die Innovationskraft der Peripherie vorhanden sein
- Die meisten Chancen sind nicht planbar, sondern entstehen **ungeplant** an Stellen, an denen man sie nicht vermutet hätte
- Das Management muss dem **Zufall** eine Chance geben
- Es bedarf der Einsicht, dass Neues aus dem **Widerspruch** entsteht
- **Fehler** sind an sich etwas Wertvolles, wenn sie systematisch genutzt werden, um aus ihnen zu **lernen**
- **Perfektionismus ist der Feind des Neuen!** Es müssen auch unfertige Ideen einen Wert haben. Es bedarf einer Kultur dahingehend, dass nicht alles perfekt ausgefeilt sein muss, bevor es an die innerbetriebliche Öffentlichkeit gelangt



NOTWENDIGE GRUNDHALTUNG

VORAUSSCHAUENDE SELBSTERNEUERUNG (2/4)

- **Experimente** und die damit möglichen Misserfolge müssen zugelassen werden, sofern daraus gelernt wird. Scheitern in einer Sache ist durchaus erlaubt, wenn es zu neuen Überlegungen und Erkenntnissen führt
- **Neue Mitarbeiter** sind wichtige **Ressourcen**, um Veränderungsbedarfe und Chancen zu identifizieren – es gilt, ihr Anderssein gezielt für Veränderungsimpulse zu nutzen
- Die **Führung** muss die Notwendigkeit sehen, sich **selbst im Hinblick** auf ihre Funktionstüchtigkeit zu beobachten und weiterzuentwickeln
- Begegnungen mit **Organisationsfremden** sind gewünschte und wichtige Anlässe, um blinde Flecken zu entdecken



NOTWENDIGE GRUNDHALTUNG

VORAUSSCHAUENDE SELBSTERNEUERUNG (3/4)

- Es muss die Notwendigkeit gesehen werden, dass der Selbsterneuerungsprozess **zusätzlicher Kommunikationsräume** und Settings bedarf, um den Selektionsprozess adäquat zu gestalten
- Es muss die Notwendigkeit gesehen werden, bestehende Abläufe permanent und schonungslos in Hinblick auf Wertschöpfung zu **optimieren** und gleichzeitig Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um Innovation und Kreativität zu kreieren und dann auch zu realisieren (**kreative Zerstörung**)
- Selbsterneuerung findet auf den Ebenen **Variation, Selektion und Re-Stabilisierung** statt – hierfür sind Ressourcen notwendig



NOTWENDIGE GRUNDHALTUNG

VORAUSSCHAUENDE SELBSTERNEUERUNG (4/4)

- Es bedarf einer Haltung, die eine **paradoxe Ressourcenausstattung** zulässt – nämlich zur ständigen Optimierung bestehender Routinen und Prozesse sowie für die Entdeckung und Realisierung des Neuen; Letzteres fußt auf einem scheinbar (!) nicht-wertschöpfenden Ressourcen-Pool
- Um eigene Handlungschancen zu entdecken und zu realisieren, dürfen ungelöste **Probleme der Organisation** in ihren Ursachen und in ihren Lösungsmöglichkeiten **nicht externalisiert** (auf nicht beeinflussbare Instanzen) werden
- Für all das benötigt eine **Organisation geeignete Kommunikationsstrukturen** und Akteure innerhalb und außerhalb der Organisation



UNSER BERATUNGSVERSTÄNDNIS 1/3

SYSTEMISCHE ORGANISATIONSTHEORIE



Alle Beratungsleistungen von SEDLÁK & PARTNER basieren auf den Erkenntnissen der systemischen Organisationstheorie.

Nach diesem Verständnis sehen wir in erster Linie nicht die Menschen in einer Organisation als wesentliche Ansatzpunkte für Beobachtungen und Interventionen, sondern die etablierten Beobachtungs- und Bewertungsraster der Organisation sowie die charakteristischen Kommunikationsroutinen, mit denen Informationen generiert und zu Entscheidungen verdichtet werden

UNSER BERATUNGSVERSTÄNDNIS 2/3

SYSTEMISCHE ORGANISATIONSTHEORIE



Der **Dritte Modus** der Beratung unterscheidet sich grundlegend von der klassischen Expertenberatung. Neben der Bearbeitung der inhaltlichen **Sachdimension** werden auch die **Sozial-** und **Zeitdimension** von Anfang an bei der Architektur gleichwertig berücksichtigt, synchronisiert und integriert

Sozialdimension

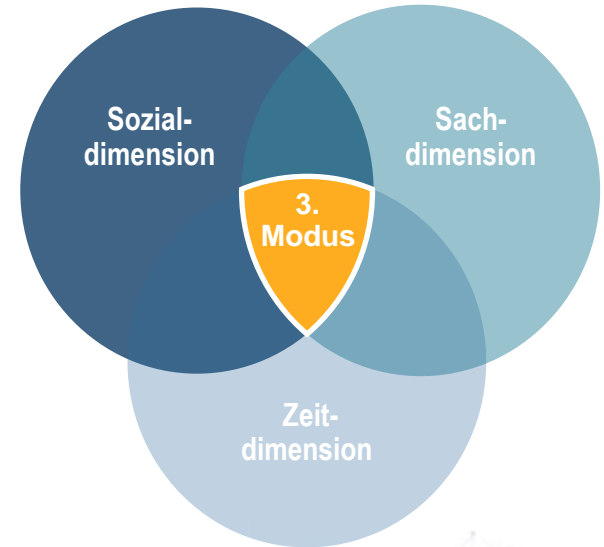
Indirekte Weiterentwicklung der Kooperationsqualität und Entscheidungsfähigkeit des Teams bzw. des sonstigen Kommunikationsgeschehens in der Organisation

Sachdimension

Bearbeitung eines aufgabenbezogenen Problems der Organisation zur Sicherung bzw. Weiterentwicklung der organisationalen Leistungsfähigkeit

Zeitdimension

Beobachtung & Gestaltung im Zeitverlauf, Vermeidung von Über- oder Untersteuerungs-tendenzen und Balancieren von Be- und Entschleunigung im Entscheidungsprozess



UNSER BERATUNGSVERSTÄNDNIS 3/3

SYSTEMISCHE ORGANISATIONSTHEORIE



UNSER BERATUNGSANSATZ

- Berücksichtigt die hohe Dynamik & Selbstbezüglichkeit von Organisationen
- Nimmt den Widerstand auf, der Veränderungen entgegengebracht wird
- Beachtet, dass Akteure in Organisationen nicht nur organisationale Ziele verfolgen

UNSERE UNABHÄNGIGKEIT

- Gewährleistet, dass wir nicht die blinden Flecke fokussierter Branchen-Experten mitbringen
- Ermöglicht, viele Perspektiven und Erfahrungen aus anderen Branchen einzubringen
- Schafft neue Erkenntnisse und lässt bisher nicht bekannte Möglichkeiten erarbeiten

UNSERE ZUSAMMENARBEIT

- Alle Arbeitssitzungen werden moderiert, alle Ergebnisse im Beratungssetting dokumentiert
- Jede Arbeitssitzung wird mit einem von allen Anwesenden akzeptierten Protokoll beendet
- Jedes Setting wird reflektiert, ausgewertet und fließt in die nächste Vorbereitung ein

Branchenspezifische Fachberater geben stets ähnliche Handlungsempfehlungen – andernfalls würden sie ihrem Anspruch auf Objektivität nicht gerecht werden. In der Folge führt dies eher zu einer Verschärfung des Wettbewerbs



„WIR SPIELEN GEKONNT DEN DREIKLANG ZWISCHEN STRATEGIE, ORGANISATION UND PERSONAL“

Die SEDLÁK & PARTNER Unternehmensberatung positioniert sich seit mehr als 30 Jahren erfolgreich als eine der führenden systemischen Organisationsberatungen und als Experte für tiefgreifende Transformationsprozesse im strategischen Kontext.

Das Unternehmen mit Standorten im Großraum Hamburg und Shanghai stärkt die Selbsterneuerungskraft von Unternehmen und begleitet sie dabei, die eigene Positionierung zu schärfen, organisatorische Veränderungen erfolgreich zu bewältigen sowie das Personal entsprechend zu entwickeln.

SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG

SEDLÁK & PARTNER (2/3)



Bei der Arbeit in sehr anspruchsvollen Kundenprojekten stützen sich die Berater/innen von SEDLÁK & PARTNER auf die Systemische Organisationstheorie und befähigen Unternehmen, sich vorausschauend auf die dynamischen und disruptiven Veränderungen in ihrem jeweiligen Markt einzustellen und diese für sich zu nutzen.

SEDLÁK & PARTNER ist eine Unternehmensberatung, die einerseits die Business- und Strategie-Sicht mit der Struktur- und Personalsicht verbindet und andererseits die Paradoxie zwischen Expertenberatung und Systemischer Organisationsberatung erfolgreich managt.

„WIR BAUEN
ARCHITEKTUREN,
DIE DAS BESTE AUS
EINER ORGANISATION
HERAUSHOLEN“



SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG

SEDLÁK & PARTNER (3/3)



Das spezifische Portfolio von SEDLÁK & PARTNER in der Beratung ist nicht an bestimmte Themen, Branchen oder Organisationen gebunden. Zu den Kunden zählen mittelständische Unternehmen, hier insbesondere Familienunternehmen und namhafte börsennotierte internationale Konzerne.

Durch unsere jahrelange Arbeit in Asien verfügen wir über ein tiefes Verständnis der Unterschiede westlicher und östlicher Kulturen und haben die Fähigkeit, diese interkulturellen Differenzen zu überbrücken.

Seit 1989 gehören wir dem BDU (Bund Deutscher Unternehmensberater) an und erfüllen damit die internationalen Anforderungen des International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI).

**GEMEINSAM MIT IHNEN SCHAFFEN WIR LÖSUNGEN,
DIE ES HEUTE NOCH NICHT GIBT**



UNSERE BERATUNGSLEISTUNGEN

SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG



Strategie

Entwickeln Sie mit uns eine Strategie, um die Zukunft auch in Zeiten der Ungewissheit aktiv und erfolgreich gestalten zu können



Organisation

Wir beantworten gemeinsam mit Ihnen die Frage, welche Organisation Ihre Organisation braucht



Personal

Stellen Sie mit innovativen HR-Lösungen die langfristige Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation sicher



Führung

Etablieren Sie eine Form der Führung, die stetige organisationale Anpassungen an die Herausforderungen der Zeit ermöglicht



Kultur

Eine Kultur, die zu den strategischen Zielen einer Organisation passt, steigert maßgeblich die organisationale Leistungsfähigkeit

GESTALTEN SIE MIT UNS DIE ZUKUNFT

DIE NÄCHSTEN SCHRITTE



Sind Sie an einer Zusammenarbeit interessiert, ist es im nächsten Schritt für beide Seiten wichtig zu erfahren, wie wir **Sie konkret unterstützen** können und inwieweit wir mit unserem Leistungsportfolio **für Ihre Organisation einen echten Mehrwert** leisten können.

Die **gegenwärtige Situation** erfordert besondere Maßnahmen. Um zeitnah mehr über Sie und Ihre konkreten Bedarfe zu erfahren, empfehlen sich aktuell die **folgenden Kommunikationskanäle**:

Online-Dialog

Vereinbaren Sie mit unserem Office einen Termin für ein Re-Briefing im Online-Dialog. Sie erhalten einen Link* zu einer Online-Besprechung. Wir besprechen Ihr Anliegen und konkretisieren die Erwartungen an ein gemeinsames Projekt.



Telefongespräch

Vereinbaren Sie einen Telefontermin mit unserem Office. Unsere Berater werden sich flexibel auf Ihre zeitlichen Möglichkeiten einstellen. Wir besprechen Ihr Anliegen und konkretisieren die Erwartungen an ein gemeinsames Projekt.



Gerne nehmen wir Ihre Fragen und Wünsche entgegen



Frédéric Sedlák

Tel. +49 4102 6993 0
f.sedlak@sedlak-partner.de



Julia Kobert

Tel. +49 4102 6993 21
kobert@sedlak-partner.de



Adrian Lindel

Tel. +49 4102 6993 22
lindel@sedlak-partner.de



SEDLÁK & PARTNER

SEDLÁK & PARTNER

WIR STÄRKEN DIE SELBSTERNEUERUNGSKRAFT IHRER ORGANISATION

VIELEN DANK FÜR IHR INTERESSE!