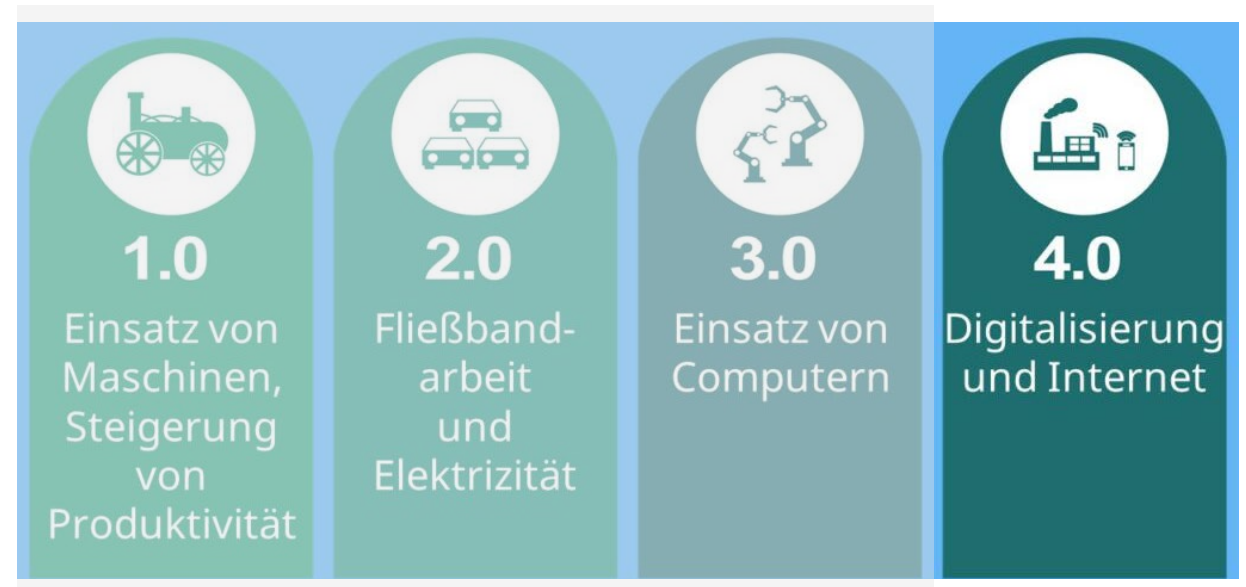
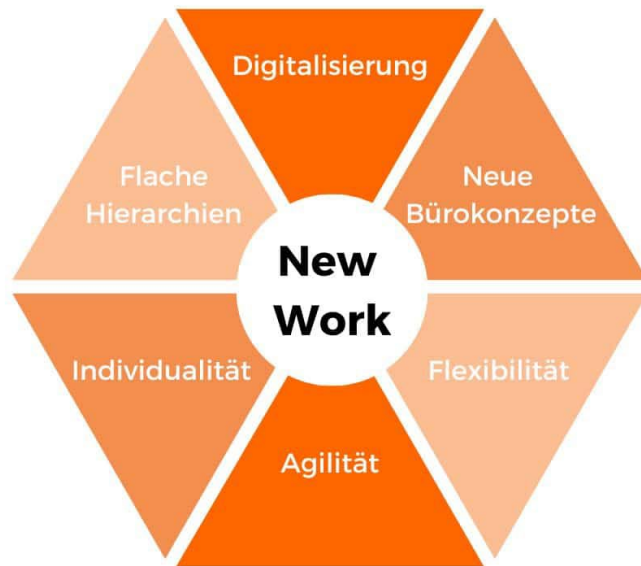


NewWork, Arbeit 4.0 und agiles Arbeiten: Chancen und Herausforderungen für eine inklusive Beschäftigung



Was ist eigentlich New Work?

Frithjof Bergmann, Markus Väth: New Work Charta

- *Freiheit* ist Freiheit des Handelns
- *Selbstverantwortung* ist Selbstorganisation und Beteiligung
- *Sinn* ist Arbeit, die man will, und Arbeiten, so wie man will
- *Entwicklung* bedeutet kollektive Lern- und Entscheidungsstrukturen, Reflexion
- *Soziale Verantwortung* äußert sich in Nachhaltigkeit und Regionalisierung

Warum ist New Work der aktuelle Trend?

- Verbesserung der Produktivität der Mitarbeitenden
- Zunehmender Innovationsdruck
- Veränderung der Arbeit hin zu zunehmend kreativen, nicht seriellen Prozessen
- Veränderung der Arbeitsorganisation durch Digitalisierung ermöglicht neue Arbeitsmodelle
- Fachkräftemangel, Employer Branding, Erschließung *neuer* Mitarbeiter*innen

Was prägt die Agilität?

”

*Agiles Arbeiten kann die Arbeit eines Unternehmens revolutionieren, den Wert für die **Kundschaft** steigern und befähigte, moderne **Teams** schaffen, die hinter einer **gemeinsamen Vision und Mission** stehen.*

”

(Sherpany AG, CH, <https://www.sherpany.com/de/ressourcen/agile-fuehrung/agiles-arbeiten/was-ist-agiles-arbeiten/>)

Was prägt die Agilität?

”

- Wir denken und handeln agil – in Projekten und in der Gesamtorganisation
- Unsere Arbeit und Organisation fokussiert auf die Kund*innen
- Wir arbeiten team- und ergebnisorientiert in iterativen Prozessen
- Unsere Leitung ist nicht selbstbezogen, sie steht im Dienst der Produktivkräfte
- Unsere Organisation wird geprägt durch Transparenz, Wertschätzung, Feedback und Flexibilität

”

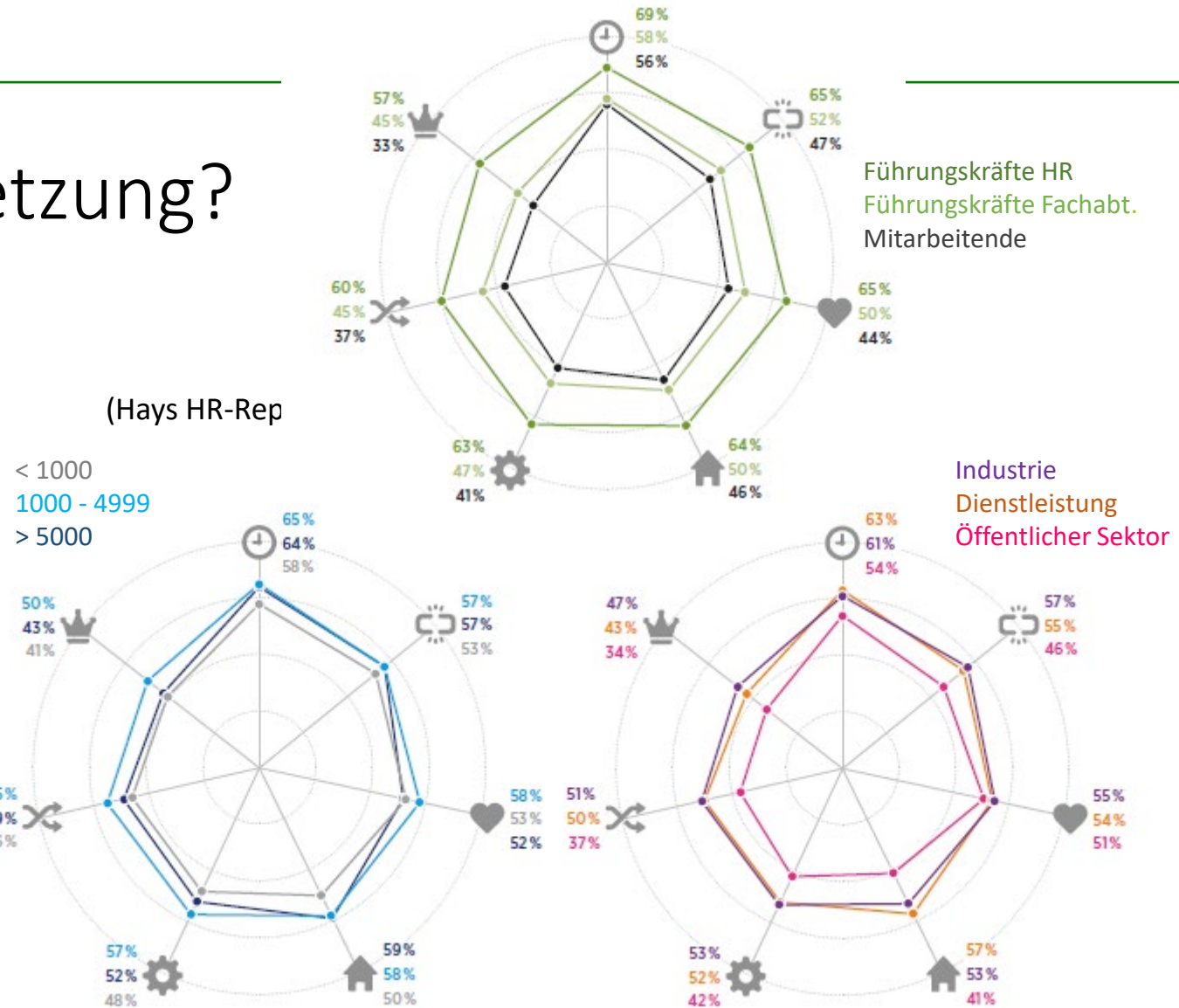
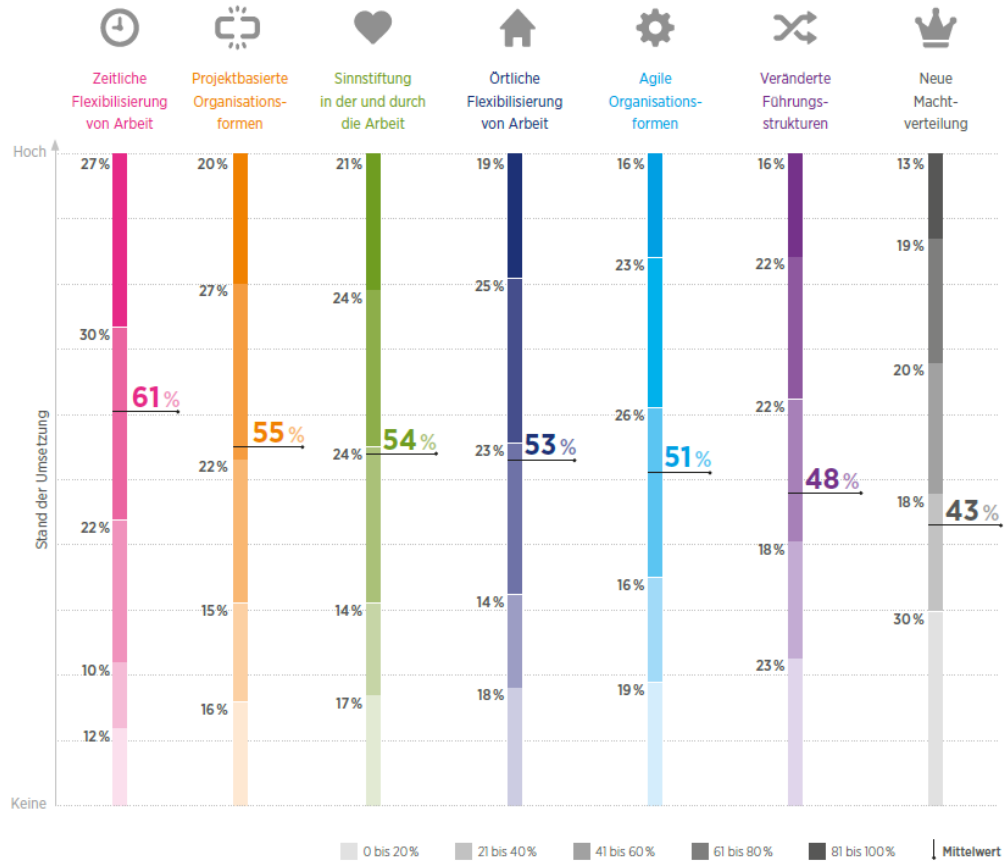
Was prägt die Agilität?

- Hoher Digitalisierungsgrad
- Desk Sharing: mobile Arbeitsplätze im Unternehmen
- Hybrides Arbeiten: Home Office und Präsenzarbeit
- Direkte und intensive Kommunikation in Teams
- Work/Work Balance: Ausgleich zwischen agilen und seriellen Tätigkeiten schaffen

Was prägt die Agilität?

- Produktorientierung in der Unternehmensorganisation
- Leitung als Dienstleistung: *to lead means to enable*
- Mitarbeitende sind Solution Worker mit starker Eigen- und Teamverantwortung und -organisation
- Work-Life Balance war gestern, Work-Life Merging als neue Herausforderung

Wie steht es mit der Umsetzung?



Wie steht es mit der Umsetzung?

Organisationsbereiche	Stand der Umsetzung allg.	Unternehmen < 1000	Unternehmen 1000 - 4999	Unternehmen > 4999
Zeitliche Flexibilisierung der Arbeit	61%	58%	65%	64%
Projektbasierte Organisationsformen	55%	53%	57%	57%
Sinnstiftung in der und durch die Arbeit	54%	53%	58%	52%
Örtliche Flexibilisierung der Arbeit	53%	50%	58%	59%
Agile Organisationsformen	51%	48%	57%	52%
Veränderte Führungsstrukturen	48%	46%	55%	49%
Neue Machtverteilung	43%	41%	50%	43%

Organisationsbereiche	Stand der Umsetzung allg.	Führungskräfte HR	Führungskräfte Fach	Mitarbeitende
Zeitliche Flexibilisierung der Arbeit	61%	69%	58%	56%
Projektbasierte Organisationsformen	55%	65%	52%	47%
Sinnstiftung in der und durch die Arbeit	54%	65%	50%	44%
Örtliche Flexibilisierung der Arbeit	53%	64%	50%	46%
Agile Organisationsformen	51%	63%	47%	41%
Veränderte Führungsstrukturen	48%	60%	45%	37%
Neue Machtverteilung	43%	57%	45%	33%

Organisationsbereiche	Stand der Umsetzung allg.	Industrie	Dienstleistung	Öffentlicher Sektor
Zeitliche Flexibilisierung der Arbeit	61%	61%	63%	54%
Projektbasierte Organisationsformen	55%	57%	55%	46%
Sinnstiftung in der und durch die Arbeit	54%	55%	54%	51%
Örtliche Flexibilisierung der Arbeit	53%	53%	57%	41%
Agile Organisationsformen	51%	53%	52%	42%
Veränderte Führungsstrukturen	48%	51%	50%	37%
Neue Machtverteilung	43%	47%	43%	34%

Chancen

- Inklusion und Diversity werden zunehmend zu zentralen Themen in den Unternehmen, Menschen mit Behinderungen werden als potentielle Fachkräfte wahrgenommen
- Leitung wird zunehmend als Enabling verstanden
- Unternehmen sind offener für vom betrieblichen Mainstream abweichende Bewerber*innen
- Organisationen ermöglichen zunehmend individuelle und teambezogene Freiheiten
- Kooperationsprozesse können als offene Prozesse situativ angepasst werden

Herausforderungen

- Gut entwickelte so genannte Schlüsselkompetenzen als Voraussetzung für die gelingende Mitarbeit
- Ausgeprägte Anwendungs- und Lösungskompetenz beim Einsatz von digitalen Systemen
- Hohe Anforderungen an die Selbstorganisation
- Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung
- Entwicklung von guten Kompetenzen in der Kooperation mit einer Assistenzkraft: die Fachkraft muss sichtbar bleiben

Risiken

- Digitale Systeme wirken bei fehlender Accessibility/Usability exkludierend
- Bedeutung der individuellen Produktivität als Element der Verantwortung für das Team
- Wie konsequent setzt der Arbeitgeber die Prinzipien der New Work um?
- Abhängigkeit von offenen, informellen Prozessen innerhalb des Teams
- Allgemeine Entwicklung hin zu Tätigkeiten mit hohem Qualifikationsanspruch, serielle (Verwaltungs-)-Tätigkeiten werden zunehmend durch digitale Systeme ersetzt
- Digitalisierung/KI in der Personalakquise: der unterschätzte Einfluss der Algorithmen

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit



Otfrid Altfeld
o.altfeld@blista.de

Literatur

- Abholhassan, F. (2015). Was treibt die Digitalisierung? Springer Gabler, Heidelberg
- Laloux, F. (2015). Reinventing Organization: Ein Leitfaden zu Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen, München
- Wetzel, D. (2016). Arbeit 4.0: Was Beschäftigte und Unternehmen wissen müssen. 2. Aufl. Herder, München.
- Ellers, S., Mockel, K., Rump, J., Schabel, F. (2018). HR-Report 2018: Schwerpunkt Agile Organisation. Hays AG, München
- Brommer, D., Hockling, S., Leopold, A. (2019). Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Springer Gabler, Heidelberg
- Ellers, S., Rump, J., Schabel, F., Mockel, K. (2021). HR-Report 2021: Schwerpunkt New Work. Hays AG, München